



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD AZCAPOTZALCO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO INTEGRAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL E
INSTITUCIONAL: EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES
LIMEDDH Y CENCOS**

Idónea Comunicación de Resultados

Que para obtener el grado de
Maestro en Ciencias Administrativas

Presenta:
Angel Cristian Tirado Evangelio

Director de la Idónea Comunicación de Resultados
Dr. José Javier De La Rosa Rodríguez

Ciudad de México
Junio 2019

Agradecimientos

A la LIMEDDH, por su labor en la lucha cotidiana de la búsqueda de un Estado de derecho eficiente y eficaz, por su labor inalcanzable en la búsqueda de un mundo mejor, donde el respeto a los derechos humanos sea parte fundamental del existir del ser humano.

A CENCOS, por su larga trayectoria en la lucha inalcanzable de darle voz a los sin voz, frase que se ha convertido en máxima a lo largo de su vida organizacional, reflejada en su labor y esfuerzo cotidiano por la lucha, promoción y defensa de los derechos humanos.

Al Posgrado Integral en Ciencias Administrativas-Unidad Azcapotzalco, por darme esa oportunidad de crecer académicamente al realizar estudios de posgrado, siendo parte fundamental de mi superación personal.

Índice

Introducción.....	7
Capítulo 1: Teoría Organizacional e Institucional.....	15
1.1 Aspectos generales de la Teoría Organizacional.....	15
1.1.1. Relación con la Administración.....	16
1.1.2. Definiciones de organización.....	18
1.1.3. Tipologías de organizaciones.....	19
1.1.4. Escuelas de la Teoría Organizacional.....	21
1.2. Aspectos generales de la Teoría Institucional.....	25
1.2.1. Definiciones de instituciones.....	26
1.2.2. Tipologías de instituciones.....	27
1.2.3. Enfoques de la Teoría Institucional.....	31
1.2.4. Nuevo Institucionalismo.....	32
1.2.5. Lógicas Institucionales.....	34
1.2.6. Relevancia de las instituciones.....	34
1.2.5. Marco Normativo Actual de las Organizaciones Civiles.....	37
Capítulo 2: La Organización Civil.....	48
2.1. Definición del término.....	48
2.1.1. La Sociedad Civil.....	48
2.1.2. La Organización Civil (OC).....	51
2.1.3. La Organización No Gubernamental (ONG).....	53
2.1.4. El Tercer Sector.....	55
2.2. Historia de las organizaciones civiles en México.....	57

2.3. La Organización No Gubernamental.....	62
2.3.1. ¿Qué es la ONG?.....	62
2.3.2. Características generales.....	65
2.3.3. Características específicas.....	65
2.3.4. Tipología y/o categorías.....	67
2.3.5. Recursos Humanos en una ONG.....	68
2.3.6. Estructura del personal.....	69
2.3.7. Historia de las ONG.....	70
Capítulo 3: Metodología de investigación.....	73
3.1. Planteamiento del problema.....	73
3.2. Justificación.....	74
3.3. Pregunta de investigación.....	74
3.4. Hipótesis.....	76
3.5. Método e instrumentos de investigación.....	77
Capítulo 4: Estudio de caso LIMEDDH.....	80
4.1. Historia de la organización.....	80
4.2. Contexto organizacional.....	86
4.2.1 Estructura de la organización.....	87
4.2.2. Estructura del personal.....	90
4.2.3. Objetivo de la organización.....	91
4.2.4. Población objetivo.....	92
4.2.5. Medición de resultados en la población objetivo.....	92
4.2.6. Obtención de recursos.....	94
4.2.7. Uso de las TIC's.....	95

4.3. Contexto Institucional.....	96
4.3.1. Código de comportamiento interno.....	96
4.3.2. Clave CLUNI.....	97
4.3.3. Visión del Estado.....	97
4.3.4. Cambios en regulación por parte del Estado.....	101
4.3.5. Retos de la organización ante los cambios en la regulación.....	101
4.3.6. Logros de la organización.....	103
4.3.7. Trabajo Inclusivo entre Estado, mercado y sociedad civil.....	105
Capítulo 5: Estudio de caso CENCOS.....	106
5.1. Historia de la organización.....	106
5.2. Contexto organizacional.....	111
5.2.1. Estructura de la organización.....	111
5.2.2. Estructura del personal.....	114
5.2.3. Objetivo de la organización.....	115
5.2.4. Población objetivo.....	116
5.2.5. Medición de resultados en la población objetivo.....	116
5.2.6. Obtención de recursos.....	117
5.2.7. Uso de las TIC's.....	118
5.3. Contexto Institucional.....	119
5.3.1. Código de comportamiento interno.....	119
5.3.2. Clave CLUNI.....	120
5.3.3. Visión del Estado.....	120
5.3.4. Cambios en regulación por parte del Estado.....	123
5.3.5. Retos de la organización ante los cambios en la regulación.....	127
5.3.6. Logros de la organización.....	129

5.3.7. Trabajo Inclusivo entre Estado, mercado y sociedad civil.....	131
Capítulo 6: Análisis comparativo.....	132
6.1. Análisis del contexto histórico.....	133
6.2. Análisis del contexto organizacional.....	142
6.3. Análisis del contexto institucional.....	154
6.4. Recomendaciones.....	167
Conclusiones.....	169
Bibliografía.....	175
Anexo:.....	180
Anexo 1: Formato de entrevista semi-estructurada.....	180

Introducción

El presente escrito tiene por objetivo describir y desarrollar el tema de investigación propuesto en el Posgrado Integral en Ciencias Administrativas impartido por la UAM-Unidad Azcapotzalco, enfocado a la línea de investigación “Contextos socioculturales de las empresas y las instituciones”.

Para ello, se lleva a cabo un análisis comparativo de estudio de caso de Organizaciones Civiles, sin pretender tomarlas como modelo organizacional que generalice a este tipo de organizaciones, ni mucho menos como una muestra aleatoria de las mismas. Lo cual, y de acuerdo a los estudios comparativos, corresponde a una muestra intencional y moderada, para examinar parecidos y diferencias con mayor detalle.

Ahora bien, las organizaciones seleccionadas para llevar a cabo la investigación y desarrollar el presente escrito son: la Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos A.C. (LIMEDDH) y Centro Nacional de Comunicación Social A.C. (CENCOS). La primera, una Organización No Gubernamental especializada en la defensa y promoción de los derechos humanos. La segunda, una organización civil especializada en medios alternativos de comunicación para la defensa y promoción de los derechos humanos. Ambas organizaciones con domicilio en la Ciudad de México.

Por lo anterior, el propósito de la investigación es describir de qué manera influyen los factores tanto del contexto organizacional como institucional en este tipo de organizaciones, comúnmente conocidas como organizaciones civiles. Es decir, de qué manera las variables endógenas y exógenas inmersas en ambos contextos, influyen en el actuar de la organización, para que ésta pueda o no llevar a cabo sus diferentes tareas cotidianas necesarias para su existir.

Con ello, se parte de la hipótesis que: “el actuar de una organización civil con una visión crítica hacia el trabajo del Estado, está determinado por el contexto

institucional y organizacional que la rige y, éste mismo, puede determinar que la organización subsista, se desarrolle o decline”¹.

En este sentido, fue necesario conocer el funcionamiento de las organizaciones bajo estudio en aspectos tanto organizacionales como institucionales. En el primero, se indaga principalmente en responder: ¿Cuál es el contexto histórico de la organización? ¿Cuál es su principal función como organización? ¿Cuál es su población objetivo? ¿Cómo fijan sus objetivos, funciones y tareas? ¿Cómo obtienen el recurso suficiente para su operación? ¿Cómo está conformada su estructura de personal? ¿Cuál es el papel que juega un matiz con personal remunerado y voluntariado? ¿Cómo se aseguran de que sus objetivos se van cumpliendo? y, por último, ¿Cómo miden y evalúan el nivel de efectividad en su población objetivo?

En el segundo, se trató de identificar principalmente lo siguiente: ¿La organización se rige bajo reglas o un manual de operación interno, existe un código de comportamiento? ¿Cuáles son sus normas formales e informales? ¿Cuál es el procedimiento legal para su formalización y funcionamiento? ¿Qué marco regulatorio las rige? ¿Cuál es su visión acerca del Estado? ¿Cómo ha sido el actuar del Estado, es un factor de obstáculos o uno de oportunidades? ¿Qué cambios se han dado en la regulación por parte del Estado hacia las organizaciones (en materia fiscal, legal, y en materia de reconocimiento de su labor)? ¿Cómo fue la reacción de la organización ante la miscelánea fiscal del periodo de Salinas? y, por último, ¿Cómo han vivido y enfrentado esos cambios?

Ahora bien, la problemática a partir de la cual surge el interés por realizar esta investigación. Es debido a la importancia de la inserción de las organizaciones civiles en la resolución a necesidades sociales. En este sentido, se asume que son entidades que realizan su labor y funcionan como proveedores de

¹ En este sentido, se asume que existen organizaciones civiles con una visión crítica hacia el trabajo del Estado. Es decir, no significa que estén en contra de él, por el contrario, ejercen y son factor de contrapeso para que, en caso de que el Estado mismo, o los diversos actores que se encuentran dentro del aparato gubernamental, no respeten el Estado de derecho; son éstas mismas organizaciones civiles quienes señalan su mal funcionar y actuar.

servicios sociales, actúan como sustitutos o complementos del Estado y/o mercado. Sin embargo, es a partir de la disfuncionalidad e ineficiencia de éstos dos últimos en la resolución, cumplimiento y satisfacción de las demandas de la sociedad, uno de los motivos principales del surgimiento de este tipo de organizaciones.

Por lo anterior, la relevancia y factibilidad del presente estudio en la Administración, radica en que, ésta última no solo se encuentra en la esfera de lo público y lo privado; sino también en la esfera de la sociedad civil, la cual se puede expresar en muchas vertientes, y una de ellas, lo conforma el campo de acción de las organizaciones con una estructura formal, como las Organizaciones Civiles, Organizaciones No Gubernamentales, e inclusive el Tercer Sector, términos por los cuales, comúnmente hacen referencia a este tipo de organizaciones. Además, el objeto de estudio de la Administración siempre ha sido la organización, sea ésta última de cualquier tipo, y siendo el fin último del administrador, el contribuir a la resolución de las diversas problemáticas que se presenten en éstas.

Así como, por la importancia que han adquirido este tipo de organizaciones, cuyo principal objetivo es la denuncia, concientización, y actuación en la resolución de problemas sociales, económicos, políticos, y culturales, realizando una labor de proveedores de servicios sociales, y fungiendo como sustitutos o complementos del gobierno o mercado (Herranz, 2007:16,17).

Asimismo, la pertinencia de esta investigación, se identifica al realizar un análisis comparativo de estudio de caso, permitiendo la acumulación de conocimiento sobre la influencia de las organizaciones de la sociedad civil en el contexto mexicano, dotando de relevancia teórica al campo de estudio acerca de la influencia de los contextos organizacionales e institucionales, que coadyuven a futuros análisis.

Con respecto a la metodología de investigación, para un sustento empírico en el análisis comparativo de estudio de caso, se utilizó el método comparativo. El cual, según Ragin (2007:177), se usa para examinar patrones de parecidos y diferencias entre un número moderado de casos, limitando éstos porque una de

las preocupaciones de la investigación comparativa es llegar a familiarizarse con cada caso incluido en el estudio. En este sentido, el conocimiento de cada caso se considera un fin importante de la investigación comparativa, con independencia de cualquier otro fin que pueda perseguirse.

Además, con el objetivo de recabar información, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a miembros de las organizaciones bajo estudio. Es decir, a partir de la aplicación del guion de preguntas² pre-establecido, se fueron integrando otras que surgieron en la marcha de la entrevista, mismas que ampliaron las perspectivas de análisis con respecto a los contextos organizacional e institucional.

Por lo anterior, es necesario un análisis previo de teoría relacionada con el tema de estudio para una mejor asimilación del mismo. Y, con ello integrar un estudio enriquecedor sobre la forma en que actúan las organizaciones civiles en determinados contextos institucionales y organizacionales. Por ello, la estructura del escrito se encuentra conformada por los siguientes capítulos, mismos que a continuación se describen.

En el capítulo uno, se presenta la teoría organizacional e institucional. En la primera, se exponen los aspectos teóricos generales de las organizaciones con el objetivo de introducir el concepto de organización, haciendo diferencia entre dos acepciones del término, la primera referente a la estructura formal donde interactúan dos o más personas para la consecución y logro de objetivos comunes; la segunda, como una etapa, función o proceso productivo dentro de la administración, y en el rol o función del administrador. Además, de las escuelas de la teoría organizacional, como lo son: la escuela del comportamiento, teoría de sistemas, planeación estratégica y de contingencia, como las pertinentes para el objetivo de la investigación.

² Véase Anexo 1: Formato de entrevista.

En este sentido, se introduce primero el término organización, para con ello diferenciarlo del término institución³. De esta manera, en la segunda parte del primer capítulo, se presentan los aspectos teóricos generales de las instituciones, sus principales corrientes y definiciones, introduciendo principalmente las instituciones como reglas formales e informales, así como, las instituciones inclusivas y extractivas. Además, el nuevo institucionalismo organizacional y la perspectiva de las lógicas institucionales, como parte importante en los arreglos institucionales informales. Y con ello, la importancia y relevancia de las instituciones. Aunado a lo anterior, se complementa la segunda parte de éste capítulo con un apartado referente al marco regulatorio actual de las organizaciones civiles, como parte de aquellas reglas formales que las rigen actualmente.

En el capítulo dos, se presenta la teoría referente a las organizaciones civiles. En este sentido, se introduce una recopilación de diversos autores, desarrollando primero el concepto de sociedad civil⁴, debido a que uno de sus múltiples campos de acción, lo conforman las organizaciones civiles. Por ello, se realiza una descripción de éstas últimas, así como, de la Organización No Gubernamental y el Tercer Sector, con el objetivo de diferenciar estos términos utilizados comúnmente como referencia a la sociedad civil organizada con una estructura formal, a lo que Olvera (2000:15), se refiere con organismos civiles. Una vez establecida la diferencia entre los términos, se presenta el contexto histórico mexicano de las organizaciones civiles. Y, por último, debido a que la Limeddh, se considera una ONG, se presenta un apartado especial para describir

³ Es importante establecer la distinción entre los términos, mismos que, comúnmente son utilizados sin distinción alguna, aunque relativamente parecieran referirse a lo mismo, son completamente distintos, mientras la organización es la arena donde interactúan o existe la interacción humana dentro de una estructura formal, la institución es la regla que limita, restringe o promueve dicha interacción.

⁴ Si bien, no es el fin último de este trabajo de investigación el hacer una recopilación exhaustiva del término sociedad civil, el cual, representa toda una discusión teórica, debido a sus múltiples campos de acción que se pueden expresar en diferentes vertientes, como los movimientos sociales, acción colectiva, participación ciudadana, capital social, organizaciones civiles, entre otros. Es pertinente mencionar, que forma parte del hilo conductor de la investigación, al representar las organizaciones civiles una de sus vertientes, aquí es importante diferenciar entre organizaciones sociales y organizaciones civiles; las primeras buscan satisfacer las necesidades de sus agremiados; y las segundas, buscan satisfacer necesidades de terceros, siendo las segundas de mayor relevancia para la realización del presente estudio.

a la Organización No Gubernamental dentro de la perspectiva internacional. Ello, debido a que en el apartado inmediato anterior se introdujo la descripción de ONG, pero en el contexto mexicano. Asumiendo, además, que el origen de Limeddh responde a una iniciativa internacional.

En el capítulo tres, se presenta una breve descripción de la metodología de investigación utilizada para la recopilación de información con respecto a los estudios de caso de las organizaciones bajo estudio. En este sentido, se introduce la pregunta de investigación, así como las preguntas secundarias tanto del contexto organizacional como del institucional, incluyendo las del contexto histórico, seguido de la problemática a partir de la cual surge el interés de la investigación, y, por ende, su relevancia. Además, se presenta la hipótesis, el método comparativo utilizado en el análisis de la investigación. Por último, la entrevista semi-estructurada como un instrumento de investigación para la recopilación de información.

En el capítulo cuatro, se presenta el estudio de caso de la Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos A.C. (Limeddh), iniciando con el contexto histórico en el cual surgió hasta el trabajo que lleva hoy en día, y por ende, los diversos contextos y situaciones en las que se vió inmersa; seguido de la descripción del contexto organizacional, en el cual se introduce la estructura de la organización, su estructura de personal, objetivo de la organización, población objetivo, medición de resultados, financiamiento u obtención de recursos, y uso de las TIC's⁵. Y continúa con el contexto institucional, en el cual se describe su código de comportamiento interno, adherencia al CLUNI, perspectiva acerca del Estado, los cambios en la regulación por parte de éste último, los retos que enfrente la organización ante estos cambios, así como sus logros, y por último, si creen o no, en un trabajo inclusivo entre Estado, mercado y Sociedad Civil organizada con una estructura formal (organizaciones civiles).

⁵ Cabe mencionar que, en un principio no se tenía contemplado en la investigación la aplicación de las TIC's en las organizaciones civiles bajo estudio. Sin embargo, al representar una herramienta importante para su funcionar, es la necesidad de incorporar una breve descripción de las mismas en la presentación de este trabajo.

En el capítulo cinco, se presenta el estudio de caso de Centro Nacional de Comunicación Social A.C. (CENCOS), en el cual, se utiliza la misma estructura de presentación del capítulo anterior. Es decir, se inicia con el contexto histórico de la organización con el objetivo de exponer los cambios en su perspectiva de acción, desde su creación hasta su trabajo hoy en día. Se continúa con el contexto organizacional, en el cual se describe su estructura organizacional, estructura de personal, objetivo de la organización, población objetivo, medición de resultados, obtención de recurso y uso de las TIC's. Y, por último, se presenta el contexto institucional, en éste mismo, a su código de comportamiento interno, registro ante CLUNI, perspectiva acerca del Estado, cambios en la regulación por parte de éste último, así como, los logros de la organización, y su postura ante un trabajo inclusivo entre Estado, mercado y sociedad civil (en específico, con las organizaciones civiles).

En el capítulo seis, se continúa con el análisis comparativo de los dos estudios de caso, en el cual se retomarán aquellos aspectos que diferencian en mayor detalle a las organizaciones bajo estudio. Por ello, se inicia con la descripción del contexto histórico de Limedhh y Cencos, con el objetivo de diferenciar sus dos perspectivas de acción, al igual que sus distintos contextos de creación. En seguida, se retoman los aspectos del contexto organizacional, así como los del contexto institucional. Por último, si bien no es el objetivo de este trabajo el emitir una solución a los problemas detectados, se emiten recomendaciones para aminorarlos. Ello, debido a que el fin último de la Administración como profesión, es proveer resoluciones a las problemáticas que suceden en la organización, sea ésta de cualquier tipo. Por lo tanto, se emitirá una recomendación como posible resolución a las problemáticas detectadas en las organizaciones bajo estudio mediante y a través del análisis llevado a cabo.

Por último, en las conclusiones se presentan los resultados obtenidos en la investigación, resaltando el papel importante de las organizaciones civiles, desde la perspectiva de acción en la defensa, lucha y promoción de los derechos humanos. Así mismo, se establecen los principales factores que afectan o no, el

actuar de este tipo de organizaciones. Ello, a partir del análisis previo de su contexto organizacional e institucional. En este sentido, se presenta la discusión pertinente acerca del incumplimiento de la hipótesis, así como de la pregunta de investigación planteada en el trabajo de estudio. Con ello, se asume que, es dependiendo el contexto de acción de las organizaciones civiles, las limitaciones que presentan, aunque, en el caso de Limedhh y Cencos, estos aspectos no han sido factor clave para que declinen. Sin embargo, si las limitan, más no influyen en la decadencia de este tipo de organizaciones, en las cuales interaccionan muchos otros factores, por lo que, es de suma importancia detectar no solo los de tipo organizacional e institucional.

En este sentido, se asume además, que las organizaciones de la sociedad civil comparten una filosofía altruista y solidaria entre sus miembros, dependen en gran parte de la estructura de valores de éstos mismos, para llevar a cabo actividades incluso sin remuneración alguna. Aunque, también dependen de las aportaciones, donaciones y/o financiamientos de agencias tanto nacionales como internacionales para solventar su agenda diaria, la cual, se llevará a cabo total o parcialmente, en la medida en que cubren sus gastos u costos de operación interna.

Capítulo 1: Teoría Organizacional e Institucional

Para un primer acercamiento al contexto teórico que engloba el presente escrito, es necesario partir de la teoría tanto organizacional como institucional. Es decir, delimitar y describir el concepto de organización desde la perspectiva de la teoría organizacional. Con ello, asimilar el amplio espectro que representan las organizaciones civiles, donde su característica principal pareciera ser su heterogeneidad más que la aceptación y homologación de una estructura similar.

Así mismo, comprender la diferencia que existe entre los términos organización e institución. En el primero, explicando las dos acepciones principales del término; en el segundo, retomando las principales definiciones de la teoría institucional. Lo anterior a partir de su relación con la Administración y con el objeto de estudio de la presente investigación.

1.1 Aspectos generales de la Teoría Organizacional

Es importante, para fines del presente estudio, el exponer las principales acepciones que representa el término organización. Primero, para asumir de manera exacta la conveniente al objeto de estudio. Segundo, para establecer su diferencia con la teoría institucional. Sin con ello asumir, que alguna u otra sea de mayor importancia, sino todo lo contrario, dicha importancia radica en su relación simultánea con el objeto de estudio, es decir, con las organizaciones civiles.

De esta manera, para García (1985:17), el término organización denota distintos significados, relacionados, pero no idénticos. En este sentido, entiende por organización tanto un proceso productivo, como una función, como el resultado de este proceso, como un ente o una estructura bien definida, y como un conjunto de todo lo dicho con referencia a un ente o institución.

Por otro lado, Koontz, O'donell y Weihrich, entienden el término organización, como acción y efecto de organizar, el cual establece una estructura intencional de roles para las personas en una empresa (organización). Así mismo, Castillo denota dos acepciones, la correspondiente a su sentido inmaterial, según la cual, la organización es una función o etapa del proceso administrativo; y la correspondiente a su sentido material, según la cual, la organización es el resultado de dicho proceso, esto es, una institución social o grupo humano estructurado (en Benavides, 1989:13).

Por lo anterior, el presente estudio se inclina por utilizar aquella acepción del término referida a la organización en su sentido material, es decir, como una estructura bien definida y formada por un grupo de personas que interactúan para la consecución y logro de objetivos.

1.1.1. Relación con la Administración

Según Kliksberg (en Benavides, 1989:15), la administración presenta las siguientes características:

- el ámbito administrativo no está constituido por un tipo particular de empresas; trata, en general, de las organizaciones, sean económicas, culturales, políticas, sociales, entre otras.
- el objetivo de los administradores es el mismo en las empresas comerciales que en las organizaciones de otro tipo y consiste en crear el ambiente adecuado para que los individuos contribuyan a los objetivos de manera eficiente.
- comprende el análisis teórico del comportamiento de las organizaciones.
- comprende también, la tecnología o conjunto de conocimientos en materia de procedimientos operativos, aplicables a la obtención de mayor eficiencia de las organizaciones.

Para Castillo, los administradores lo que han de hacer es crear el ambiente para que los individuos contribuyan al esfuerzo de grupo y logren los objetivos (en Benavides, 1989:13).

De esta manera, se puede observar al administrador dentro de las cuatro principales funciones que desempeña en el ámbito de la organización, las cuales son (Barba, 1999:33):

- *Planeación*: define metas, estrategias, desarrollo de planes para la coordinación de las actividades.
- *Organización*: determina las tareas a realizar, responsables y consecución de las mismas, así como la toma de decisiones que éstas implican.
- *Dirección*: motiva y selecciona los medios adecuados de comunicación, así como la resolución de conflictos que emerjan.
- *Control*: observa que las actividades se realicen de acuerdo a los planes establecidos, para aplicar o no correctivos.

En este sentido, Chiavenato menciona (en Benavides, 1989:15): que el objeto de estudio de la Administración siempre fue la organización, inicialmente entendida como un conjunto de cargos y de tareas, posteriormente, como un conjunto de órganos y funciones.

Por ello, una de las principales funciones del administrador profesional en el ámbito de las organizaciones en lo general y de las empresas en lo particular, es contribuir a la resolución de los problemas de estas formas sociales, así el administrador profesional, además del conocimiento de la profesión, requiere de suficiente sensibilidad para conocer y entender el entorno organizacional y social donde desarrolla su actividad (Barba, 1999:29,31).

1.1.2. Definiciones de organización

Una vez que se ha delimitado aquella acepción del término conveniente al presente estudio, así como su relación con la administración, se continuará con la recopilación de las definiciones de teóricos especializados en el estudio de las organizaciones.

En términos generales, es la teoría organizacional una disciplina social que busca dar una explicación de las estructuras y los principios que asume la acción colectiva de la gente en las organizaciones. Con ello, su objeto de estudio es la organización percibida como fenómeno identificable en el marco de las relaciones sociales (Barba, 1999:21).

En este sentido, la organización evoca a un conjunto de engranajes complicados, pero bien dispuestos, lo que pareciera ser admirable bajo el ángulo del resultado que puede dar el producto que se obtiene al final del proceso. Sin embargo, esos engranajes son hombres, con comportamientos humanos complejos. Por ello, una organización es el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo (Crozier & Friedberg, 1990:35,36).

Así mismo, las definiciones de Etzioni y Scott (en Hall, 1996:31) son: para el primero, unidades sociales construidas y reconstruidas de forma deliberada para buscar metas específicas; se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias, y prisiones, excluyendo las tribus, clases sociales, grupos étnicos y familias. Para el segundo, las organizaciones se definen como colectividades establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos; estas incluyen fronteras fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

Según Hall (1996:33), una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta

colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

De esta forma, la organización aparece como arena de lucha y negociación, prefigurando la creación de coaliciones, y la administración como un conjunto de dispositivos para la movilización y mediatización social (Ibarra y Montaña, 1991:8).

1.1.3. Tipologías de organizaciones

Las organizaciones tienen una amplia gama de variables por las cuales se pueden clasificar. Sin embargo, éstas variables responden solo a un conjunto específico de características comunes o distintas entre cada tipo de organización. Por ello, no es posible adecuar una cierta tipología al universo de las organizaciones.

En este sentido, para fines de la investigación se recurrirá solo a aquellas tipologías que diferencian entre lo lucrativo y no lucrativo, derivando de éstas a las organizaciones de voluntarios. Asumiendo con ello, que las organizaciones civiles u ONG's, en parte, responden a dicha tipología, y por lo tanto, se encuentran conformadas por una estructura diferente a la del sector lucrativo, donde el principal objetivo es la maximización de beneficios⁶.

Por ello, también es importante hacer una distinción entre organizaciones no lucrativas públicas, como cualquier dependencia de gobierno; entre organizaciones no lucrativas privadas, como cualquier organización de asistencia privada sin fines de lucro, retomando solo para fines de ejemplo a *Greenpeace* y Cruz Roja como unas de las más reconocidas.

Para Rodil (en Ibarra y Montaña, 1991:142,143), la teoría comúnmente aceptada asume que la propiedad y la obtención de beneficios o utilidades son

⁶ Con maximización de beneficios se hace referencia a la obtención de ganancias y/o utilidades en mayor medida, siendo éste el principal objetivo del sector lucrativo.

factores de distinción entre organizaciones lucrativas y no lucrativas. Siendo las primeras, aquellas donde los propietarios son claramente reconocidos, estableciendo sus objetivos para la obtención de beneficios o utilidades. Las segundas, no tienen como fin explícito la obtención de utilidad alguna, y los beneficiarios de su actividad pueden ser los integrantes y miembros o el público en general.

Aunado a lo anterior, la segunda tipología a utilizar en el presente estudio, es la correspondiente a las organizaciones de voluntarios. Las cuales, como su nombre lo indica, presentan la característica particular de contar con personal sin remuneración monetaria. Ello no quiere decir que así sea su estructura de personal, al contrario, dicha estructura juega un matiz con personal remunerado y no remunerado, ambos necesarios para su funcionar, y dependiendo de la organización, será la proporción que jueguen estos dos tipos de personal.

Knoke y Prensky (en Hall, 1996:47) creen que la teoría organizacional tradicional tiene utilidad limitada para las organizaciones de voluntarios⁷. Quienes a su vez, mencionan que este tipo de organizaciones son grupos formalmente organizados con nombre, donde la mayoría de sus participantes no obtienen su *modus vivendi*⁸ de las actividades de la organización, aunque algunos puestos reciban sueldo como personal administrativo o líderes.

En este sentido, para Knoke y Prensky (en Hall, 1996:48) dentro de las características principales de las asociaciones de voluntarios se encuentran las siguientes:

- Presentan sistemas de incentivos normativos, centrados en eficacia.
- Son dependientes de los miembros y público interesado para el grueso de sus recursos.

⁷ No se asume, que las organizaciones civiles sean completamente organizaciones de voluntarios. Sin embargo, comparten algunas características de éstas últimas, como el mantener una estructura de personal entre remunerado y voluntariado (sin recibir remuneración alguna). Es decir, sin obtener un *modus vivendi*.

⁸ Según la RAE, se entiende por *modus vivendi* a la manera de ganarse la vida, es decir, a la retribución monetaria que se recibe por realizar un trabajo o actividad, mediante un acuerdo previamente establecido entre dos o más partes. Retomado de: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=modus%20vivendi>

- Presentan una división de trabajo y estructura interna formal sencillas.
- Con ideología y toma de decisiones democráticas.
- Un liderazgo amateur.
- Se encuentran formadas por estructuras generales en ambientes turbulentos.
- Presentan medidas ambiguas y difusas de logro de metas.

Además, Aldrich (en Hall, 1996:47), menciona que las fronteras de éstas asociaciones con frecuencia son borrosas y porosas, puesto que muchas involucran patrocinadores ocasionales y público interesado en forma pasiva, al que se le puede movilizar solo en circunstancias excepcionales para proporcionar sustento financiero o político.

Por lo tanto, aunque este tipo de organizaciones tienen todas las características de otras organizaciones respecto al poder como un proceso interno. En este sentido, resulta crucial el proceso democrático para las organizaciones de voluntarios, puesto que, esta forma de determinación del poder asegura una participación continua de los involucrados (Hall, 1996:135).

1.1.4. Escuelas de la Teoría Organizacional

Es importante señalar, que no es el objetivo del presente trabajo hacer una recopilación exhaustiva de las escuelas que conforman la teoría organizacional. Sin embargo, se retomarán aquellas convenientes en relación con el tema de investigación.

Según Ibarra (en Ibarra y Montaña, 1991:49,50), coexisten dos corrientes paradigmáticas en el estudio de la Teoría de la Organización. La primera corresponde al pensamiento convencional, la cual asume el criterio racional-productivista con el propósito de abordar el estudio de la organización a partir de la consideración de algunos de sus aspectos específicos más relevantes. La segunda corresponde al pensamiento crítico, que surge derivado de la

observación de las deficiencias conceptuales y metodológicas de la anterior, y responde a un conjunto de orientaciones con la intención de ubicar a la organización en el marco de la sociedad como totalidad histórica integrada por elementos económicos y políticos, que habían sido marginalmente considerados.

Así mismo, en el pensamiento convencional predomina un enfoque estructural, el cual centra su importancia en las construcciones sociales como determinantes del comportamiento colectivo. Aquí, las sociedades tradicionales se distinguen por un conjunto de instituciones sociales donde la cultura se mide por parámetros básicos del comportamiento social (Ibarra y Montaña, 1991:17).

Escuela del comportamiento

Para Guerrero (2008:98), en la teoría del comportamiento la organización es un sistema de decisiones en el que cada persona participa racional y conscientemente, dicha toma de decisiones se manifiesta de acuerdo con la personalidad, motivaciones y actitudes influenciadas por lo que las personas aprecian y desean, es decir, la persona decide en función de su percepción de las situaciones.

La teoría de sistemas

En la teoría de sistemas, la organización se percibe como un sistema dentro de otro sistema, por lo que está en constante interacción con otros elementos que implican cambios en su ambiente, dando lugar a variables desconocidas e incontroladas (Guerrero, 2008:101).

En este sentido, Guerrero (2008:102), menciona que la organización para su supervivencia, deberá conciliar dos procesos: la homeostasis, que es la tendencia del sistema a permanecer estático o en equilibrio, manteniendo su *statu quo* interno; y la adaptabilidad, que se refiere al cambio en la organización del sistema en su interacción para lograr un nuevo y diferente estado de equilibrio con el ambiente externo, alterando su *statu quo* interno.

La tarea de la administración es mantener la rutina propiciando la ruptura, ya que ambos procesos necesitan ser llevados a cabo por la organización para garantizar su viabilidad (Guerrero, 2008:102).

Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia, señala que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales y que es el ambiente donde pueden hallarse las explicaciones de estas últimas. No hay una única mejor manera de organizarse ni de hacer las cosas, todo depende de las características ambientales relevantes que afectan a las organizaciones. Por ello, deben ser innovadoras, transitorias y cambiar con frecuencia su sistema interno, con estructuras flexibles y variables (Guerrero, 2008:103,104).

Mientras que en la teoría de la contingencia existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para un alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Relaciones intra e inter-organizacionales

Todas las organizaciones tienen relaciones con otras organizaciones, las relaciones intra-organizacionales están determinadas, en parte, por el grado de comunicación interna de la organización. Para Barnard (en Hall, 1996:180), la comunicación tendría un lugar central, porque la estructura, extensión y alcance de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación.

Con respecto a las redes inter-organizacionales, éstas son incluyentes, consisten en todas las organizaciones unidas por un tipo específico de relación, y se les construye encontrando los vínculos entre todas las organizaciones (Aldrich en Hall, 1996:240).

Por otra parte, para Van de Ven y Ferry (en Hall, 1996:240), las redes son el patrón total de interrelaciones entre un racimo o grupo de organizaciones que

están engranadas en un sistema social para alcanzar metas colectivas, sus propios intereses o para resolver problemas específicos en una población objetivo.

Corriente crítica de la Teoría Organizacional

Siguiendo a Ibarra y Montaña (1991:10), quienes mencionan que: *“carecemos de propuestas conceptuales que nos permitan comprender la realidad organizacional de nuestros países y caemos en la trampa de querer evaluarla a partir de premisas teóricas que fueron concebidas en y para realidades organizacionales distintas a la nuestra”*.

Sin embargo, no se pretende descartar la teoría relacionada con el contexto que enmarca el presente estudio, sino todo lo contrario, retomar aquella que coadyuve a realizar un mejor análisis del caso mexicano, con el fin de contrastar, lejos de evaluar.

En este sentido, Perrow (1984), menciona que los teóricos de la corriente organizacional responden con lentitud a las precisiones de los acontecimientos sociales y a las exigencias de interpretaciones y significados de nuestra existencia social.

Por lo tanto, la organización no es un ente homogéneo y autárquico, tiene una amplia variedad de procesos políticos en los cuales la subjetividad del comportamiento colectivo juega un papel relevante. Así como no es la sociedad la que determina las formas de organización y sistemas administrativos, al igual que no es la organización la que dicte las pautas del comportamiento de la sociedad: ambas son ciertas solo en la complejidad de su relación simultánea (Ibarra y Montaña, 1991).

Desde esta perspectiva, Nabli y Nugent (en Lusthaus, et.al., 2002:25), mencionan que, las organizaciones no existen en un vacío. Cada organización se encuentra en un entorno particular al que se halla vinculada inextricablemente. Este entorno proporciona múltiples contextos que afectan a la organización y su desempeño, lo que ella produce y la manera en que funciona.

1.2. Aspectos generales de la Teoría Institucional

En este apartado, se retomará a la teoría institucional necesaria en el presente estudio, por un lado, para diferenciar las instituciones de las organizaciones; y por otro, para establecer la acepción del entorno institucional que se aplicará en el análisis comparativo de los estudios de caso.

Siguiendo a Ayala (1999:62), desde una perspectiva amplia, las teorías sobre las instituciones se agrupan en dos tradiciones intelectuales. En la primera, los teóricos enfatizan en los beneficios colectivos que se desprenden de su existencia. En la segunda, se enfocan en los conflictos sociales y distributivos que generan porque argumentan que las instituciones no benefician a todos los agentes por igual.

En este sentido, se retomará en mayor parte a la primera tradición intelectual, delimitando los aspectos generales de la Teoría Institucional, incluyendo algunas de sus definiciones o acepciones, tipologías, enfoques, y por último, los aspectos relevantes de las instituciones, para denotar la importancia del estudio de éstas últimas, no solo en el contexto de las organizaciones civiles, sino en general, en la interacción humana.

Por ello, es importante establecer la diferencia entre instituciones y organizaciones. En este sentido, la teoría institucional distingue claramente las primeras de las segundas; mientras las instituciones son un conjunto de reglas y normas, las organizaciones son las instancias o arenas en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones y actuar como actores colectivos de acuerdo con las reglas contenidas en las Instituciones existentes (Ayala, 1999:64).

Para Douglas North, uno de los principales teóricos de la teoría institucional, quien ha proporcionado la definición más utilizada, establece algunos tipos de organismos, con lo cual, se refiere de igual manera a organizaciones. En este sentido, existen organismos (organizaciones) que incluyen cuerpos políticos (partidos políticos, agencia reguladora), cuerpos económicos (empresas,

sindicatos, cooperativas), cuerpos sociales (iglesias, clubes, asociaciones), y órganos educativos (escuelas, universidades, centros vocacionales). A su vez, establece la diferencia entre éstos últimos y las instituciones. Por lo tanto, las organizaciones son grupos de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos (North, 1993:15).

En este sentido, Knight (en Ayala, 1999), menciona que las organizaciones son actores colectivos que pueden estar sujetos a las restricciones institucionales. Por lo tanto, las instituciones son aquellas reglas que estructuran las interacciones entre los actores.

Así, la organización es la estructura formal en la que interactúan los integrantes de la misma para la consecución de objetivos comunes pre-establecidos; por otro lado, las instituciones, son las reglas tanto formales como informales bajo las cuales, se rigen los integrantes dentro de la organización, y la organización dentro de una determinada sociedad o Estado.

De esta manera, una vez hecho la diferencia entre organizaciones e instituciones, corresponde en el siguiente apartado describir en mayor detalle el término instituciones. Así, exponer el contexto institucional bajo el cual se realizó la presente investigación.

1.2.1. Definiciones de instituciones

Las Instituciones son definidas principalmente como las reglas del juego en una sociedad, es decir, las limitaciones ideadas por el hombre, que dan forma a la interacción humana, y por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea social, económico o político (North, 1993:13).

En el sentido más amplio del término, las instituciones son el conjunto de reglas que articulan y organizan, las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales, son construcciones históricas que, a lo largo de su evolución los individuos erigen expresamente (Ayala, 1999:63).

Al igual que las instituciones, los organismos (organizaciones)⁹ proporcionan una estructura a la interacción humana. Cuando examinamos los costos que surgen como consecuencia del marco institucional, vemos que son resultado no nada más de ese marco, sino también de las organizaciones que se han creado como consecuencia de él (North, 1993:15).

Así, las instituciones son una creación humana, evolucionan y son alteradas por humanos. Al mismo tiempo que las limitaciones que esas instituciones imponen a las elecciones individuales son generalizadoras (North, 1993:16). Es decir, aplican para todos, dentro de una determinada sociedad o Estado, así como en un contexto internacional.

1.2.2. Tipologías de instituciones

Según Ayala (1999: 67), las instituciones se pueden clasificar por su origen, en sociales y estatales, mismas que se exponen a continuación:

Instituciones sociales: son las convenciones que se establecen en una determinada sociedad, de creación espontánea voluntariamente observadas por los individuos.

Instituciones estatales: tienen su origen en la iniciativa de un “tercer partido”, son impuestas externamente a los individuos o a la comunidad y su cumplimiento es forzado coercitivamente por el Estado.

En este sentido, ésta misma tipología se puede desglosar en instituciones formales e informales, muy parecida a la referida en el párrafo anterior, pero más desarrollada. De esta manera, las siguientes instituciones que se exponen a continuación, son las instituciones formales e informales, las cuales interactúan en diferentes contextos, incluidos el de la sociedad y las organizaciones.

⁹ De manera subjetiva, el autor Douglas North, aunque no haya hecho un estudio de teoría organizacional, hace una homologación entre los términos organismos y organizaciones, proporcionando su propia definición de éstas últimas, por ello, en el presente escrito se retoma su término. En este sentido, bajo el contexto de la teoría institucional, organismos es equivalente a organizaciones.

Instituciones Formales:

“Son las reglas escritas en las leyes y reglamentos, y son construcciones expresamente creadas por los individuos para encarar problemas específicos de coordinación económica, social y política. La aplicación y cumplimiento de estas Instituciones es obligatorio y se requiere un poder coercitivo para hacerlas cumplir, así mismo tienen carácter de dominio público” (Ayala, 1999:66).

Instituciones Informales:

“Son las reglas no escritas que se van acumulando a lo largo del tiempo y quedan registradas en los usos y costumbres” (Ayala, 1999:67). Con el objetivo de seguir códigos y valores mediante un cumplimiento voluntario y de auto-cumplimiento donde no se requiere de una fuerza exógena para obligar a que se cumplan y así mismo están referidas en un ámbito de dominio privado porque no existe poder público que obligue su cumplimiento.

Ethos institucional

Con el tiempo, las sociedades recogen experiencias históricas singulares y adquieren un conjunto de valores culturales, normas, preceptos religiosos y tabúes. Estos códigos de conducta implícitos o tácitos pueden agruparse en la historia de la sociedad bajo el epígrafe de *ethos* institucional. Esto también se conoce como reglas informales. Y, son estas reglas informales las que con frecuencia proporcionan información sobre por qué algunas reglas se aplican y otras no; o por qué algunas personas tienen poder, cuando su puesto en la organización indica que no lo deberían tener (Lusthaus, et. al., 2002:36).

En este sentido el *ethos* abarca las reglas informales de una sociedad; es decir, la historia, los valores culturales, las normas y los tabúes del medio en el cual funcionan las organizaciones. Al igual que las reglas y otras expectativas no escritas de la sociedad, el *ethos* institucional impone limitaciones al comportamiento de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas (Lusthaus, et.al., 2002:26).

Por su parte, Acemoglu y Robinson (2013:96,97,98,103), establecen otro tipo de instituciones, las inclusivas y extractivas, éstas, a su vez, se dividen en económicas y políticas. Es decir, en instituciones económicas inclusivas e instituciones políticas inclusivas, así como, en instituciones económicas y políticas extractivas. Sin embargo, la acepción de fondo es realmente la misma, en este sentido, solo se retomará la acepción en su sentido inclusivo y extractivo.

Instituciones inclusivas:

Para ser inclusivas, las instituciones deben ofrecer seguridad de la propiedad privada, un sistema jurídico imparcial y servicios públicos que proporcionen igualdad de condiciones en los que las personas puedan realizar intercambios y firmar contratos.

Las instituciones inclusivas implican la existencia de derechos de propiedad, seguros y oportunidades económicas no sólo para la élite, sino también para la mayor parte de la sociedad. Este tipo de instituciones permiten y alientan la participación de la mayoría de las personas en actividades económicas y políticas, así como un reparto plural del poder político, no permitiendo que se viole el estado de derecho. Son aquellas que posibilitan y fomentan la participación de la gran mayoría de las personas en actividades económicas que aprovechan mejor su talento y sus habilidades.

Por lo tanto, el Estado está inexorablemente entrelazado con las instituciones, como responsable de la ley y el orden, de garantizar la propiedad privada y los contratos, y como proveedor clave de servicios públicos. En este sentido, las instituciones inclusivas necesitan al Estado y lo utilizan.

Instituciones extractivas:

Se denomina instituciones extractivas a las que tienen propiedades opuestas a las inclusivas. Son extractivas porque tienen como objetivo extraer rentas y riqueza de un subconjunto de la sociedad para beneficiar a un subconjunto distinto.

Son creadas por un grupo de personas para beneficio propio, se caracterizan por una distribución del poder político en pocas manos con un Estado central que no es fuerte y son diseñadas para extraer recursos.

Si el reparto del poder es restrictivo e ilimitado, las instituciones políticas son absolutistas. En cambio, son pluralistas cuando éstas instituciones reparten el poder ampliamente en la sociedad y lo limitan. En este sentido, se denominan instituciones políticas inclusivas a aquellas que están suficientemente centralizadas y que son pluralistas. Y, cuando fallen algunas de estas condiciones, serán instituciones políticas extractivas.

En este sentido, se retoma a la segunda tradición intelectual de la teoría institucional. Es decir, aquella que enfatiza su estudio en exponer los problemas sociales y distributivos que generan las instituciones al no beneficiar a todas las personas por igual, como lo es el caso de las instituciones extractivas, las cuales son elaboradas para beneficio de un grupo específico de personas.

Por ello, Douglas North (1993:29), menciona que las instituciones no son creadas por fuerza ni tampoco para ser eficientes socialmente; más bien estas instituciones, o cuando menos las reglas formales, son hechas para servir a los intereses de quienes tienen el poder de negociación para idear nuevas normas.

Ahora bien, estas instituciones formales e informales cambian a lo largo del tiempo, es decir, evolucionan, a lo que Douglas North le llama, cambio institucional. Un proceso complicado debido a que los cambios habidos al margen pueden ser consecuencia de los cambios en cuanto a normas, tanto en limitaciones informales como en limitaciones formales, con diversas clases de efectividad y observancia coercitiva. En este sentido, generalmente las instituciones cambian de modo incremental y no de manera discontinua, ni decreciente (North, 1993:17).

Por ello, el cambio institucional incluye todo aquel tipo de limitaciones que los humanos crean para dar forma a la interacción humana, y con ello, reducir la incertidumbre, debido a que proporcionan una estructura a la vida diaria. En este

sentido, se dice que son limitaciones porque representan todo aquello que se prohíbe a los individuos bajo la acción coercitiva de un tercer actor, el Estado.

Aunque, también representan todo aquello que es permitido, bajo una determinada ética social, poniendo en juego la estructura de valores de cada individuo en la interacción humana. Es decir, aquellas normas informales que son socialmente adoptadas, interiorizadas y aceptadas, por lo que no necesitan necesariamente de un tercer actor para ejercer su cumplimiento, dentro de estas normas se encuentran los hábitos, así como los usos y costumbres.

1.2.3. Enfoques de la Teoría institucional

Por lo anterior, según Ayala (1999:57-59) es posible diferenciar las instituciones desde la perspectiva de sus distintos enfoques, los cuales son: el enfoque neoclásico, enfoque contractual, enfoque evolucionista y el enfoque histórico, mismos que se describen a continuación:

Enfoque Neoclásico:

El mercado explica el surgimiento, mantenimiento y cambio de las Instituciones pues la competencia en el mercado es el mecanismo más poderoso en la selección de Instituciones.

Enfoque Contractual:

Explica a las Instituciones como “el resultado deliberado y expreso de la acción concertada de los agentes como el fruto de una negociación colectiva que se realiza a través de un proceso político y en el cual no necesariamente intervienen los mecanismos de intercambio del mercado”. Enfatiza la participación de los agentes en el diseño institucional de los derechos de propiedad, el orden constitucional, el sistema legal, entre otros.

Enfoque Evolucionista:

Parte de la teoría de selección natural, donde las instituciones se seleccionan y se mantienen porque la competencia en el mercado y entre las mismas Instituciones conducirá a la sobrevivencia de las Instituciones más eficientes.

Enfoque Histórico:

Las teorías históricas explican la evolución de las Instituciones como el resultado de los cambios en la historia haciendo énfasis en el cambio institucional.

1.2.4. Nuevo Institucionalismo

El Institucionalismo representa pretendidamente un nuevo enfoque en el estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos, “los esfuerzos actuales por conjugar todas estas tradiciones (corrientes institucionales) intentan proveer nuevas respuestas a las preguntas acerca de cómo se conforman las elecciones sociales, y como son mediadas y canalizadas por los “arreglos institucionales”(Di Maggio & Powell, 1991:1,2).

Además, dentro de los estudios organizacionales, la teoría institucional ha respondido a anomalías empíricas, tal como lo han señalado March y Olsen (en Di Maggio y Powell, 1991): “lo que observamos en el mundo es inconsistente con las formas en que las teorías contemporáneas nos llevan a hablar de él”

Para Di Maggio y Powell (1991:2), el nuevo institucionalismo, asume que “los individuos intentan maximizar sus conductas en base a preferencias estables y consistentes, pero lo hacen en presencia de limitaciones cognitivas, información incompleta, y dificultades para monitorear y forzar acuerdos”. “Las instituciones crecen y persisten cuando confieren beneficios más grandes que los costos de negociación, ejecución y forzamiento (costos de transacción) incurridos en crearlas y sostenerlas.

En este sentido, el nuevo institucionalismo “ha usualmente desplegado los conflictos de interés dentro y entre las organizaciones, o enfatizado el modo en que las organizaciones responden a tales conflictos mediante la elaboración de estructuras administrativas altamente elaboradas, tratando de evitar que los actores actúen en base a sus propios intereses” (Di Maggio y Powell, 1991:6).

Por lo anterior, Crozier & Friedberg (1990), consideran que el hombre conserva siempre un mínimo de libertad y nunca dejara de valerse de ella para luchar contra el sistema, y con sistema se refiere a la organización como tal, a las reglas, normas formales e informales, costumbres y hábitos que la conforman. Debido a esto, los actores utilizan su margen de libertad de una manera tan extensa que es imposible considerar sus arreglos particulares como simples excepciones al modelo racional, esto quiere decir, que los actores no reprimirán completamente sus relaciones humanas autónomas, las cuales, la organización, tolerara hasta cierto punto.

En el nuevo institucionalismo, no se estudia a la organización como un ente aislado, sino como perteneciente a una estructura (campo de actividad). Sin embargo, se retoma a las instituciones como los arreglos que recuperan a los individuos y los enmarcan en determinados comportamientos institucionalizados en la interacción social.

El nuevo Institucionalismo cree que la institucionalización es fundamentalmente un proceso cognitivo (de aprendizaje). Las obligaciones normativas entran en la vida social, primariamente como hechos que los actores toman en cuenta. No se trata de normas y valores, sino de guiones dados por supuestos, reglas, y clasificaciones. Es de eso que están hechas las instituciones (Di Maggio & Powell, 1991:6).

1.2.5. Lógicas Institucionales

Para Thornton y Ocasio (2012:26) el concepto de lógicas institucionales es intuitivamente atractivo, pero difícil de definir y aún más difícil su aplicación de manera analíticamente útil. Por ello, definen una lógica institucional como una construcción histórica social de patrones, símbolos culturales y prácticas materiales, incluyendo suposiciones, valores y creencias, por las cuales los individuos y las organizaciones proveen significado a sus actividades diarias, organizando éstas últimas y reproduciendo sus vidas y experiencias.

La perspectiva de las lógicas institucionales representa un marco de referencia para el análisis de las inter-relaciones entre instituciones, individuos y organizaciones en sistemas sociales, con el fin de responder como los individuos y las organizaciones son influenciados por los múltiples contextos o situaciones sociales en un sistema interinstitucional (Thornton y Ocasio, 2012:27).

En este sentido, las lógicas institucionales son una perspectiva de estudio para conocer cómo los actores, individuos y organizaciones son influenciados en la creación y modificación de las propias instituciones, así como, de los elementos que conforman el arreglo institucional (Thornton y Ocasio, 2012:36).

Es, según la teoría de las lógicas institucionales, dependiendo el contexto de acción en el desenvolvimiento tanto de los individuos como de las organizaciones, la lógica institucional que se reproducirá, mantendrá e institucionalizará. Por ello, no es la misma lógica institucional la que se reproduce en una organización civil que una organización económica, o en otros contextos de acción (familia, mercado, sociedad civil, iglesia, escuela, entre otros).

1.2.6. Relevancia de las instituciones

La importancia y relevancia de las instituciones radica en su relación simultánea con las organizaciones, así como en el papel que juegan en la vida diaria de las personas. En este sentido, North (1993:15) menciona que los organismos

(organizaciones) cómo cobren vida y evolucionen son hechos determinados fundamentalmente por el marco institucional, y a su vez, las organizaciones influyen en la forma en que evoluciona el marco institucional. Es decir, ambos son necesarios, para que tanto las organizaciones como las instituciones existan.

Sin embargo, las instituciones como reglas formales necesitan de un tercer actor para ejercer coerción en su cumplimiento. Con respecto a ello, Michael Taylor (en North, 1993:26), sostiene que el Estado destruye los elementos mismos de la comunidad e indudablemente, en la medida en que el altruismo desempeña un papel, también puede ser minimizado o destruido por la acción coercitiva del Estado.

Por otro lado, Howard Margolis (en North, 1993:26,27), menciona que la conducta humana está determinada tanto por motivos altruistas como por motivos egoístas. En este sentido, los individuos tienen dos tipos de funciones de utilidad, aquellas que favorecen preferencias orientadas hacia el grupo y las que favorecen preferencias egoístas, y que los individuos realizan intercambios entre ambas.

Por lo tanto, en cierta medida, es necesaria la acción de un tercer actor, el Estado, para hacer cumplir las reglas formales, y así minimizar las conductas oportunistas y egoístas que propician las instituciones extractivas. Por ello, Bates, (en Ayala, 1999:62), sostiene que las instituciones ayudan a reconciliar la racionalidad individual y la racionalidad social presente en las acciones colectivas.

Desde esta perspectiva, si bien, el Estado propicia incongruencias y promueve, además, aquellas instituciones que benefician solo a un cierto grupo de personas (instituciones extractivas), aún con ello, es necesaria su actuación como árbitro de las reglas del juego, para propiciar una estructura que promueva a las instituciones inclusivas, necesarias para regular la interacción humana en la sociedad.

Por ello, las organizaciones civiles emanan de la una de las múltiples vertientes de la sociedad civil. En este sentido, los procesos de construcción de ciudadanía representan así la lucha de los actores por la reducción de las

exclusiones; para que este proceso sea reconocido y se haga efectivo es necesario que se exprese en la creación de espacios y medidas institucionales que reviertan la exclusión e instituyan mecanismos de inclusión (Álvarez, en Treviño y De la Rosa, 2009:227).

Ahora bien, las organizaciones bajo estudio se especializan en la defensa, promoción y conservación de los derechos humanos. En este sentido, el proceso institucional implicado en la ciudadanía consiste en que las instituciones deben hacer efectivas tres características centrales de los derechos humanos, es decir, que sean exigibles, defendibles y justiciables. La exigencia de los derechos humanos es la contraparte del reconocimiento del estatus otorgado por el Estado al ciudadano, si el estatus es real, el ciudadano puede y debe reclamar su cumplimiento (Ramírez en Treviño y De la Rosa, 2009:142).

Por lo tanto, el contexto institucional que influye en la organización involucra tanto las reglas formales como las informales, dentro de las primeras se encuentran las leyes que rigen al país, es decir, todas aquellas normas coercitivas que se deben respetar y que no es posible pasarlas por desapercibidas debido a la influencia que ejerce el marco legal que las respalda, y dictan las pautas del comportamiento tanto humano como organizacional; las segundas, están directamente relacionadas con los hábitos, las costumbres y cultura de la sociedad en general.

La capacidad de institucionalización refiere a la capacidad del actor de lograr que se resuelvan favorablemente las demandas o exigencias planteadas, y además que se haga una construcción institucional para beneficio permanente de la sociedad en general (Gallardo en Treviño y De la Rosa, 2009:263).

Además, Scott (en Lusthaus, et.al., 2002:25) menciona que, a medida que refinamos y ampliamos el marco original de la evaluación organizacional, el concepto de entorno institucional es clave para comprender y explicar las fuerzas que ayudan a conformar el carácter y el desempeño de las organizaciones.

1.2.5. Marco Normativo Actual de las Organizaciones Civiles

Como parte de las instituciones formales, es decir, aquellas escritas para su cumplimiento normativo y coercitivo, se retoma de manera general el marco normativo vigente que rige a las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, primero se presenta la miscelánea fiscal del periodo de gobierno de Salinas, como una acción emanada del Estado para tener un control fiscal sobre este tipo de organizaciones.

A partir de ello, describir la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) como un marco normativo legal que respalda las actividades de este tipo de organizaciones, y, por último, la clave CLUNI, como un registro para permitir a este tipo de organizaciones concursar y acceder a recursos provenientes del Estado.

En este sentido, es importante además retomar el artículo 9 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como aquel que permite la libre asociación y reunión de personas bajo ciertas circunstancias en apego exclusivo a la legalidad.

ARTÍCULO 9º. - No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito; pero solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país. Ninguna reunión armada, tiene derecho de deliberar. No se considerará ilegal, y no podrá ser disuelta una asamblea o reunión que tenga por objeto hacer una petición o presentar una protesta por algún acto o una autoridad, si no se profieren injurias contra ésta, ni se hiciere uso de violencias o amenazas para intimidarla u obligarla a resolver en el sentido que se desee¹⁰.

Lo anterior, con sustento en la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas, en la cual, en su artículo 20 se especifica lo siguiente:

¹⁰ Retomado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/9.pdf>

ARTÍCULO 20: Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación¹¹.

Ello, como referencia a la legalidad en asociación y formación de las organizaciones de la sociedad civil, las cuales emanan a partir de las necesidades y problemáticas que aquejan a la sociedad, ahí radica la importancia de su labor. Sin embargo, es debido a su trabajo que son sujeto de control por parte del Estado, a quien, en su labor de super-estructura que se manifiesta en instituciones, tiene la responsabilidad de hacer cumplir las reglas formales, en estricto apego a las garantías individuales de las personas, lo cual, no es del todo verdad.

En este sentido, siguiendo a Marx, aunque no hizo una investigación en Teoría del Estado, es utilizada su percepción acerca de éste último, como un puro y simple instrumento de dominación. Lo anterior, bajo dos perspectivas de análisis; la primera, tiene que ver con la consideración del Estado como una superestructura que refleja la situación de las relaciones sociales determinadas por la base social; y la segunda, como el aparato o aparatos de los que se vale la clase dominante para mantener su dominio, por ello, no tiene un fin noble, sino el interés específico de una parte de la sociedad (Bobbio, 1976).

Miscelánea Fiscal del periodo de gobierno de Carlos Salinas (1988-1994)

En este apartado, primero es necesario definir qué es una miscelánea fiscal, entendiendo a ésta última como: “un conjunto de disposiciones fiscales emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en forma y de vigencia anual, con la intención de reformar o modificar las leyes fiscales y otros ordenamientos federales relativos a la captación de ingresos por parte del Gobierno Federal”¹².

Es, en el año de 1989 aprobada en la cámara de Diputados la Miscelánea Fiscal, en la cual, uno de los objetivos de fondo, era la inclusión de las organizaciones de la sociedad civil en la percepción de impuestos bajo el régimen fiscal de personas morales con fines de lucro. Ello, como una estrategia por parte

¹¹ Retomado de: <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

¹² Retomado de: <http://finanzasyemprendedores.com/que-es-la-miscelanea-fiscal/>

del Estado, y bajo el argumento que, algunas empresas se registraban bajo figura jurídica de Asociación Civil, lo cual generaba evasión de impuestos.

Sin embargo, paralelamente surgen las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), las cuales, emanan de la iniciativa empresarial, como una estrategia altruista de evadir impuestos, y con permisos estipulados por el Estado. Y, a partir de éstas incongruencias en la miscelánea fiscal, y de los efectos que provocaría en las organizaciones civiles, es como éstas últimas inician un proceso de derogación de la misma.

Siguiendo a Reygadas (1998:156), la gran mayoría de las organizaciones civiles desde sus orígenes, en los años sesenta, optaron por asumir la figura jurídica de "asociación civil" conforme al Código Civil, puesto que les permitía ejercer la libertad de asociación y desarrollar sus actividades en conformidad con sus fines y objeto social. La figura de Asociación Civil deriva del derecho de asociación, que tiene su fundamento legal en el artículo 9º constitucional.

De esta manera, hasta 1989, las asociaciones civiles a nivel fiscal estaban regidas por la fracción VI del artículo 70 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que permitía considerarlas como personas morales no lucrativas. Sin embargo, en diciembre de 1989, con la aprobación de la miscelánea fiscal propuesta por la Secretaría de Hacienda, las cambiaba a la categoría de personas morales, comparándolas con las grandes empresas lucrativas nacionales, cuando por definición las asociaciones civiles excluyen el lucro, la especulación mercantil y la ganancia (Reygadas, 1998:157).

Las implicaciones de esta modificación fiscal llevaban a que las asociaciones civiles estuvieran obligadas a cumplir con las obligaciones que corresponden a las sociedades mercantiles, debiendo considerar sus recursos no gastados en un año como remanente distribuible que causaría un impuesto de

35%, amén de pagar el impuesto al activo. La miscelánea fiscal atentaba contra el derecho de asociación y expresaba un autoritarismo inmenso¹³.

Por lo anterior, es como por vías diversas y paralelas, varias organizaciones civiles empezaron a buscar alternativas que expresaran en términos jurídicos y fiscales el carácter de su identidad y servicio a la sociedad mexicana en un nuevo marco legal de relaciones con el gobierno; siendo constatable que la arbitrariedad fiscal fue el detonador de los nuevos procesos de articulación y organización entre diferentes organizaciones civiles¹⁴.

En este sentido, las leyes forman parte de procesos institucionalizantes, pues formalizan prácticas sociales, relaciones de poder, imaginarios diversos, que en determinado momento quedan socialmente reconocidos y empiezan a desempeñar un nuevo papel de interpelación normativa dirigida al conjunto de la sociedad. Pero, cuando se hacen para beneficiar a pocos, o para coaccionar a los que son diferentes o autónomos, las protestas sociales no se hacen esperar (Reygadas & Godoy, s/f: 2).

Y ello, sucedió como parte de la movilización de diversas organizaciones civiles para presentar ante el congreso una iniciativa de ley, la cual recibió el nombre de Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles, que tuvo como objetivo proteger y respetar su labor social sin fines de lucro de este tipo de organizaciones.

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)

En 1999 se discute en la Cámara de Diputados una propuesta de ley, se trata de un texto presentado el 24 de noviembre de 1998 por un grupo de organizaciones civiles (Centro Mexicano para la Filantropía A.C., Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia A.C., el Foro de Apoyo Mutuo A.C. y la Fundación

¹³ Ídem.

¹⁴ Íbidem, p.158.

Miguel Alemán A.C.) para fomentar en el conjunto de la sociedad las actividades civiles de desarrollo sin fines de lucro¹⁵.

En este sentido, para Reygadas & Godoy (s/f: 3), el reconocimiento de esta ley favorece la existencia de organizaciones sociales autónomas, no clientelares, reconociendo un campo de participación ciudadana, distinto al de los negocios, al religioso y al partidista, siendo una ley de gran importancia al reconocer a las organizaciones de la sociedad civil como entidades y figuras legítimas de asociación y organización social, orientadas al bien público.

Desde la iniciativa de ley presentada por las organizaciones de la sociedad civil, retomadas en el párrafo del principio de este apartado, la LFFAROSC ha sufrido cambios como reformas a la ley. Sin embargo, la concepción de fondo es la misma que en su inicio, y los artículos que se han reformado, aparecen con reformas puntuales de contenido, sin la agregación de nuevos artículos.

La LFFAROSC¹⁶ actual, esta conformada por seis capítulos y 32 artículos, y es publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2004, en el periodo de gobierno de Vicente Fox.

Los artículos destacables de la misma, son los siguientes¹⁷:

Artículo 1. La presente tiene por objeto: I. Fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil; II. Establecer las facultades de las autoridades que la aplicarán; III. Determinar las bases sobre las cuales la Administración Pública Federal fomentará las actividades; IV. Establecer los derechos y las obligaciones de las organizaciones; y V. Favorecer la coordinación

¹⁵ Ídem.

¹⁶ La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil actual, se encuentra disponible para consulta en la siguiente liga electrónica:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/328704/Ley_Federal_de_Fomento_a_las_Activ_Realizadas_por_OSC.pdf

¹⁷ Retomado de:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/328704/Ley_Federal_de_Fomento_a_las_Activ_Realizadas_por_OSC.pdf

entre las dependencias y entidades del gobierno federal y las organizaciones de la sociedad civil¹⁸.

Artículo 3. Podrán acogerse y disfrutar de los apoyos y estímulos que establece esta ley, todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5 y no persigan fines de lucro¹⁹.

Artículo 5. Para efectos de esta ley, las actividades de las organizaciones son²⁰:

- I Asistencia social.
- II Apoyo a la alimentación popular.
- III Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana.
- IV. Asistencia jurídica.
- V. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.
- VI. Promoción de la equidad de género.
- VII. Aportación de servicios para atención a grupos sociales con discapacidad.
- VIII. Cooperación para el desarrollo comunitario.
- IX. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.
- X. Promoción del deporte.
- XI. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud.
- XII. Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales.
- XIII. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.
- XIV. Fomento de acciones para la economía popular.
- XV. Participación en protección civil.
- XVI. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones.

¹⁸ Ídem.

¹⁹ Íbidem, p.2.

²⁰ Íbidem, p.p. 2,3.

- XVII. Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.
- XVIII. Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.

Siendo los artículos anteriores de los más importantes de la Ley, debido a establecer de manera general el panorama bajo el cual se rige a las organizaciones de la sociedad civil, estableciendo con ello, el registro de las mismas para un mayor control por parte del Estado, así como un requisito necesario para acceder a los apoyos y recursos provenientes de éste último. En este sentido, además de ser una iniciativa para proteger a este tipo de organizaciones, que emana como una propuesta de ley de las mismas. A pesar de ello conformó además una exclusión, al haber organizaciones que no cuentan con su clave CLUNI, lo que las imposibilita para la participación en convocatorias de acceso a recursos públicos.

Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Como parte del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil se constituye como una comisión inter-secretarial de carácter permanente, que tendrá por objeto facilitar la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones y medidas para el fomento de las actividades establecidas en el artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil; así como la definición de mecanismos para la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en las políticas públicas²¹.

En fundamento en el artículo 11 de la LFFAROSC, la Comisión de Fomento tiene las siguientes atribuciones²²:

²¹ Retomado de: <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/comisipon-de-fomento>

²² Ídem.

- Definir las políticas públicas para el fomento de las actividades de las organizaciones de la sociedad civil.
- Realizar la evaluación de las políticas y acciones de fomento de las actividades que señala la Ley.
- Promover el diálogo continuo entre los sectores público, social y privado para mejorar las políticas públicas relacionadas con las actividades señaladas en el artículo 5 de la Ley.
- Conocer de las infracciones e imponer sanciones correspondientes a las organizaciones de la sociedad civil, conforme a lo dispuesto en el capítulo IV de la Ley.
- Expedir su Reglamento Interno.

Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil

El Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil esta a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento, una de sus funciones es inscribir a las organizaciones que lo soliciten y cumplan con los requisitos establecidos por la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), así como otorgar la constancia correspondiente mediante la cual se asigna la Clave Única de Inscripción (CLUNI) y con ella se adquieren los siguientes derechos²³:

- Acceder a apoyos y estímulos públicos;
- Gozar de incentivos fiscales y demás apoyos económicos y administrativos;
- Recibir donativos y aportaciones, en términos de las disposiciones fiscales y demás ordenamientos aplicables;

²³ Retomado de: <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>

- Acceder a los beneficios para las organizaciones que se deriven de convenios o tratados internacionales;
- Recibir asesoría, capacitación y colaboración por parte de dependencias y entidades para el mejor cumplimiento de su objeto y actividades, en el marco de los programas que al efecto formulen dichas dependencias y entidades, entre otros.

Según el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, los pasos para crear una Organización de la Sociedad Civil, son los siguientes²⁴:

- El objeto social de tu OSC, es decir, la actividad principal que llevarán a cabo.
- Número de integrantes de la organización.
- La figura jurídica que más les convenga: asociación civil, institución de asistencia privada, institución de beneficencia privada, sociedad civil, asociación de beneficencia privada, fundación u otra.
- Los mecanismos de financiamiento, la forma en que conseguirán recursos para llevar a cabo sus actividades.
- El o los representantes legales.
- Causas y procedimiento de liquidación de la OSC, conforme a lo previsto en la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Estipulaciones respecto del patrimonio de la organización, su destino y la no distribución de los remanentes de apoyo y estímulos públicos que reciban, entre sus asociados.

²⁴ Ídem

Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI)

En el marco de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), las organizaciones que soliciten su inscripción en el Registro Federal de las OSC y que cumplan con los requisitos que establece la Ley en momento podrán obtener su Constancia de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y su CLUNI, ambas en un solo documento oficial. Este documento les permitirá tener el derecho a participar por los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal entre otros²⁵.

Las OSC que pueden tramitar la clave CLUNI, son todas aquellas agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la LFFAROSC y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales²⁶.

Requisitos para acceder a CLUNI

Documentos de la organización
Acta constitutiva con estatutos y anexos.
Identificación oficial vigente del (o los) representante(s) legal(es) (Credencial de Elector, Pasaporte Vigente o Cédula Profesional).
Cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC)
Comprobante de domicilio. (No se aceptan como comprobantes de domicilio: servicios como

²⁵ Retomado de:

<https://www.corresponsabilidad.gob.mx/?idContenido=13y&p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9>

²⁶ Ídem

Agua, Teléfono, Predial o Luz)
Instrumentos Notariales o Actas Protocolizadas
Documento notariado vigente que acredite la personalidad y ciudadanía del (o los) representante (s) legal (es) de la organización (en su caso).

Fuente: Retomado de <https://www.corresponsabilidad.gob.mx/?idContenido=13y&p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9>

Es, bajo éste contexto institucional normativo, en el cual trabajan las organizaciones de la sociedad civil actualmente. Lo anterior responde a la iniciativa de contra-restar la miscelánea fiscal de 1989 (periodo de gobierno de Salinas), en la cual se cambiaba el régimen fiscal de las organizaciones civiles, trasladándolas de asociaciones civiles sin fines de lucro, a personas morales con fines de lucro. Es decir, con las obligaciones de una empresa, sin embargo, este tipo de organizaciones no respondía a una estructura organizativa con fines de lucro.

Por ello, un grupo de asociaciones civiles, casi diez años después, en 1998 decide presentar una carta a la cámara de diputados, en la cual se solicitaba el reconocimiento de las organizaciones civiles como figuras organizativas sin fines de lucro, que emanan de la sociedad civil organizada, que son creadas y constituidas para beneficio público.

Sin embargo, no es hasta un año después de la presentación de la carta, en 1990 cuando la iniciativa de ley se discute para su aprobación en la cámara de diputados, entrando en vigor en diciembre de ese mismo año, y bajo el nombre de Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles. Aunque la actual a sufrido reformas e incluso un cambio en el nombre de la ley, la concepción sigue siendo la misma, el reconocimiento del trabajo de este tipo de organizaciones bajo un determinado régimen fiscal sin fines de lucro.

Capítulo 2: La Organización Civil

2.1. Definición del término

Es difícil tratar de realizar una conceptualización detallada de este tipo de organizaciones. Las cuales, responden a un espectro complejo y amplio, cuya característica principal es su heterogeneidad lejos de compartir una estructura similar, misma que se adecua y funciona de acuerdo a los objetivos para los que fueron creadas.

Desde esta perspectiva, su amplia heterogeneidad ha hecho a los teóricos de este campo de estudio el no coincidir con un término en específico para denotarlas, ni mucho menos, coincidir con una tipología o clasificación de éstas, algunos prefieren referirse a este tipo de organizaciones como Organizaciones Civiles (OC u OC's) u Organizaciones de la Sociedad Civil, otros prefieren referirse a ellas como el Tercer Sector (TS), algunos más, como Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), o incluso organismos civiles, como una alusión a los términos anteriores (Olvera, 2000:15).

Por ello, para establecer un hilo conductor acerca del objeto de estudio de la presente investigación, se retoma primeramente el término sociedad civil, mismo que representa toda una discusión teórica por sus múltiples campos de acción, de los cuales, una de sus vertientes son las organizaciones civiles. Si bien, no es el fin último el hacer una recopilación exhaustiva del término sociedad civil, es pertinente retomarla, siendo de mayor interés su campo de acción expresado en organizaciones civiles.

2.1.1. La Sociedad Civil

Según Olvera (2000:4-6), el concepto de sociedad civil constituye un riesgo, es un término polisémico, objeto de un interminable debate en el que al parecer no puede llegarse a un consenso. De origen tuvo el problema de tratar de

homogeneizar a lo diverso, a la sociedad misma, de concebir a ésta última como un ente colectivo y de carácter popular, como un macrosujeto, como un sustituto de la noción de pueblo. Aunque, el ideal de sociedad civil pareciera ser vago, es a la vez ambicioso, transformar a la sociedad desde la sociedad misma²⁷, acotando los poderes del Estado y del mercado.

Para Álvarez (en Bolos, 2003: 42), por dentro y por fuera de los contornos de la teoría, han surgido múltiples versiones de la sociedad civil, alentadas por las transformaciones en el panorama político mundial y por la proliferación de diversas formas de acción colectiva en distintos escenarios nacionales. Estas versiones se han centrado en la búsqueda y redefinición de la vida social en la recuperación e identificación del espacio de autonomía de la sociedad frente al Estado y al mercado.

Por su parte, Cohen y Arato (en Bolos, 2003:59), se refieren a la sociedad civil como una estructura institucional de un mundo de la vida moderno estabilizado por los derechos fundamentales, que incluyen dentro de su campo tanto a las esferas de lo público como de lo privado.

Desde esta perspectiva, la concepción de la sociedad civil aparece conformada por dos componentes sustantivos: uno referido al plano institucional, constituido principalmente por la estructura de derechos conquistados en el marco de los regímenes liberales; el otro, constituido por las asociaciones autónomas y los movimientos sociales. Ello, basado en la integración social, que supone la existencia de un conjunto de instituciones de intermediación entre el individuo y el Estado (Álvarez en Bolos, 2003:60,70).

Por otra parte, Ernest Gellner (en Montero & Charry, 2004:33), lejos de definirla como una intermediación, define a la sociedad civil como el pluralismo institucional e ideológico que previene el monopolio del poder. Es decir, la existencia de una diversidad de instituciones no estatales suficientemente fuertes

²⁷ En este sentido, Walzer (en Olvera, 2000:5), menciona que la sociedad civil es un “escenario de escenarios”.

que hacen contrapeso al Estado, previendo que éste domine y atomice al resto de la sociedad. Aquí, se ve a la sociedad civil no como una intermediación entre sociedad y Estado, sino como un contrapeso al ejercicio deliberado de éste último.

Por ello, según Gramsci (en Montero & Charry, 2004:33), la sociedad civil como parte del Estado, está constituida por una serie de fuerzas principalmente ideológicas y culturales que son expresadas materialmente, las cuales están en conflicto por el control de la sociedad.

Sin embargo, la sociedad civil no puede considerarse conceptual ni empíricamente como un sujeto unificado con una orientación determinada, pues consiste en una arena en la que se enfrentan valoraciones y proyectos diferentes que dan pie a variadas formas de acción de individuos, grupos, organizaciones e instituciones. En este sentido, la sociedad civil es plural e irreducible a principios, impulsos o intereses únicos (Cadena, 2009:12).

Así, la sociedad civil es un conjunto heterogéneo de múltiples actores sociales con frecuencia opuestos entre sí, tiende a promover el principio de un control social sobre el Estado y el mercado, y a defender el Estado de derecho. Por ello, el concepto es polémico y no define un modo específico de relación con los sistemas político y económico, su heterogeneidad plantea la existencia de formas diversas de relación entre dichas instancias (Olvera, en Cadena, 2015: 28,29).

Por ello, dentro de la sociedad civil coexisten intereses contrapuestos y contradicciones económicas, políticas y culturales. Y, por lo tanto, sólo se consolida plenamente con la democracia y el Estado de derecho (Olvera, en Cadena, 2015: 31).

En este sentido, la sociedad civil se puede expresar en diversos campos de acción, y estos a su vez, en múltiples vertientes. Una de ellas, lo conforman las

organizaciones civiles, como aquellas asociaciones de ciudadanos con una estructura formal, cuyo principal objetivo es satisfacer necesidades de terceros²⁸.

2.1.2. La Organización Civil (OC)

En un principio, la definición de organización civil es ya una problemática, debido a que, con este término se hace referencia a una amplia constelación de organizaciones dedicadas a actividades diversas, por lo que, han sido definidas más por lo que son, que por sus características propias (Cadena, 2015:8).

Según Sánchez (en Bolos, 2003:153), este tipo de organizaciones no conforman un todo homogéneo, por el contrario, el universo de las organizaciones de la sociedad civil representa una gran pluralidad de ideas y afinidades políticas, y por tanto, de prácticas y metodologías de intervención.

Por otro lado, Olvera (en Cadena, 2015: 23), menciona que, como casi todos los conceptos referidos al mundo de lo civil, el de organizaciones civiles es de carácter polisémico y de difícil aprehensión, siendo una noción que ha venido a sustituir a la sociedad civil en los años recientes en una operación ideológica.

Por lo anterior, Sánchez (en Bolos, 2003:152), define a las organizaciones de la sociedad civil como aquellas asociaciones libres formadas por ciudadanos que eligen ocuparse de la atención a problemas públicos específicos, a favor del desarrollo social y de manera no lucrativa. Con ello, hace referencia a organizaciones que se caracterizan por su estabilidad, por su estructuración consistente y por el carácter parcialmente voluntario en la adhesión de sus miembros.

Estas organizaciones median en la defensa y promoción de derechos ciudadanos frente al Estado y gestionan políticas públicas ante autoridades. La

²⁸ Aquí, es importante hacer una distinción entre organizaciones civiles y sociales, las primeras buscan satisfacer las necesidades de terceros; mientras que las segundas, buscan satisfacer las necesidades de sus agremiados.

población beneficiaria de sus actividades rebasa criterios de clase y territorialidad, y es construida a partir de otras consideraciones, como su financiamiento, que proviene principalmente de fuentes diferentes a sus miembros y beneficiarios; de fuentes externas a ellos, de organismos nacionales e internacionales, públicos y privados (Cadena, 2009:9).

Por ello, resulta importante la relación que han adquirido las organizaciones civiles con el gobierno, al ser este tipo de organizaciones las que, por una parte, son más proclives a buscar la incidencia en las instituciones gubernamentales y la colaboración con éstas, y, por otra parte, al corresponder al perfil definido por la política de participación ciudadana del gobierno (Álvarez, en Treviño y De la Rosa, 2009:239).

En este sentido, para Olvera (en Cadena, 2015: 34), las organizaciones civiles son asociaciones voluntarias de ciudadanos cuyo fin es actuar en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacíos de atención a las necesidades de la población creados por el déficit de la acción del Estado y las consecuencias negativas del mercado.

Así, las organizaciones civiles pueden verse como agente²⁹ y estructura³⁰; como agente porque han impulsado diversos proyectos sociales, económicos y educativos, y con ello han contribuido a la democratización del país; como estructura porque en el desarrollo de estas actividades, han tejido redes amplias que articulan a diversas organizaciones, y a su vez, animan la formación de nuevas, articulándose en redes aún más amplias (Cadena, 2009:11).

Por lo anterior, en México, las organizaciones civiles presentan las siguientes características: a) tienen una organización formal, aunque no

²⁹ Con ello, el autor se refiere a que han sido actores o agentes de cambio en la búsqueda y aplicación de proyectos que han contribuido a aminorar problemáticas sociales en distintos campos de acción. Y, se dice que han contribuido a la democratización, por su participación e inclusión en la agenda pública, buscando e interviniendo en la hechura de políticas públicas, legitimando su participación social como agentes de cambio.

³⁰ Con estructura, el autor se refiere a las redes y coaliciones que diversas organizaciones han formado en la unificación de su lucha social, un ejemplo de ello, es Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, la cual, articula a diversas organizaciones civiles.

necesariamente institucionalizada; b) miembros adscritos voluntariamente, además de personal con una relación laboral; c) ocupan un segmento del mercado laboral en tanto reciben financiamiento y desarrollan labores bajo convenios, contratos y compromisos; d) individualmente son organizaciones de carácter privado, política y culturalmente homogéneas; e) sus objetivos implican la búsqueda de cambios sociales, políticos y económicos impulsados desde la sociedad civil; f) y se orientan a la prestación de servicios a terceros de manera profesional (Olvera, 2000:15).

Según la percepción del Estado con respecto a las organizaciones de la sociedad civil, éstas son agrupaciones constituidas por individuos, fundamentados en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos³¹.

Así, en la sociedad contemporánea existen muy diversas formas de asociacionismo, cada una de las cuales tiene un origen histórico, una forma particular de institucionalización, una vía de legitimación de sus prácticas y un modo particular de relación con el sistema político y económico (Olvera, 2000:11-12).

2.1.3. La Organización No Gubernamental (ONG)

Para Reygadas (1998:1), esta nomenclatura es establecida a nivel internacional, aunque en aras de una mayor concordancia con su origen y con su identidad

³¹ Retomado de: <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>

fundamental, menciona que prefiere llamarlas: organizaciones civiles de promoción del desarrollo (ocpds) o simplemente organizaciones civiles (ocs).

Así, adoptando un término acuñado por la Organización de las Naciones Unidas, a este tipo de organizaciones emergentes de la sociedad civil, se les ha llamado o tipificado como Organizaciones No-Gubernamentales (ONGs) (Cadena, 2009:8).

Sin embargo, en el contexto mexicano los diversos autores que han desarrollado su trabajo en este campo de estudio han homologado los términos. Aunque, es importante mencionar las características que, para éstos mismos, representa la ONG.

Para Olvera (en Montero & Charry, 2004:167), las ONGs son por su propia naturaleza, pequeños grupos relativamente cerrados que se han caracterizado por una administración personalizada y por falta de pluralidad política a su interior, aunque en conjunto podría considerarse que abarcan distintas orientaciones políticas, pero individualmente constituyen una especie de pequeñas asociaciones no plurales y no abiertas.

En este sentido, los organismos no gubernamentales (ONGs), que han trabajado en México, específicamente en la promoción del desarrollo sustentable y la defensa de los derechos humanos en las últimas cuatro décadas (a partir de 1970), se forjaron en las luchas por la democracia frente a un régimen corporativo y autoritario (Reygadas, 2003:179).

De esta manera, las ONGs surgen como una forma de asociación para la acción colectiva, y se caracterizan por ser privatísticas, con poca o nula pluralidad política, formalmente organizadas, con frecuencia profesional, orientadas a resultados concretos y medibles, y, por tanto, a intervenciones localizadas en el tiempo, espacio y especializadas en términos temáticos (Olvera en Montero & Charry, 2004:176).

Así, las Organizaciones No Gubernamentales se han constituido en una fuerza importante en varios organismos internacionales y regionales, considerando lo que se denomina la nueva diplomacia social, y a nivel mundial constituyen actualmente una nueva fuerza global (Montero, en Montero & Charry, 2004:109).

Por ello, es sin duda, el trabajo de las ONGs muy importante en diversos espacios, particularmente con grupos vulnerables a partir de organizaciones sindicales, iglesias, organizaciones de justicia social, agencias del medio ambiente y desarrollo; trabajo que indudablemente ha avanzado en lo que se refiere a la participación ciudadana en la solución a algunos problemas a los que el Estado no ha dado solución (Montero, en Montero & Charry, 2004:110).

2.1.4. El Tercer Sector

Es el resultado de los ciudadanos que se asocian y organizan, es una oferta de bienes y servicios para la ciudadanía, que van desde la asistencia social hasta la recreación, integrando nuevas formas organizativas (Girardo, en Montero & Charry, 2004: 136).

De esta manera, éste término se usa de forma alternativa para hablar de la sociedad civil organizada. En este sentido, responde a la percepción donde el Estado es un sector de la sociedad, el segundo es la economía (mercado), y la sociedad civil es el tercer sector diferente al poder político, al poder económico y a la actividad lucrativa. En este Tercer Sector se agrupan todas las organizaciones no lucrativas dirigidas al bienestar social (Montero & Charry, 2004: 18,19).

El término de Tercer Sector es incorporado para poner de relieve las diferencias entre las instituciones y formas de funcionamiento propios del Estado y del mercado, con respecto a la sociedad civil (Cadena, 2009:9). De esta manera, las asociaciones o individuos organizados de la sociedad civil, han volcado hacia formas de organización y participación que van más allá del mercado y del Estado (Montero & Charry, 2004:16).

En la clasificación de las organizaciones que forman parte del Tercer Sector, se puede ver que son instituciones en su mayoría pequeñas, pero que movilizan una gran energía social, conectadas sobre todo con una realidad territorial con la cual operan y desarrollan sus programas y proyectos, superando a las grandes organizaciones asistenciales que prevalecían en el pasado, controladas en su mayoría por la iglesia (Girardo, en Montero & Charry, 2004: 140).

Por ello, el Tercer Sector lo conforman las organizaciones sin fines de lucro que trabajan para satisfacer las necesidades de terceros, generan consensos más allá de las acciones específicas y puntuales para las que fueron creadas, al influir en el diseño de las políticas públicas, al gestionirlas y vigilar su cumplimiento, este tipo de organizaciones actúan como contrapeso y auditoría social de la acción gubernamental (Sánchez en Bolos, 2003:154).

El tercer sector es muy amplio y diverso. Las hay asociadas estrechamente a los gobiernos, partidos políticos, grupos empresariales, movimientos de base, agencias de cooperación internacional, no faltan las creadas para evadir impuestos. Unas funcionan como contratistas privadas, otras sirven efectivamente a su “población objetivo”. Unas reciben fondos del extranjero. Sus motivaciones e ideologías son muy diversas, lo mismo que los fines que persiguen y los medios que usan para alcanzarlos (Cadena, 2009:10, 11).

Desde esta perspectiva, el tercer sector debe responder más a una inclusión entre Estado, mercado y sociedad civil, lejos de ser y ejercer solo un contrapeso para mediar los efectos negativos del actuar de estos dos primeros. Por lo que, este tipo de organizaciones funcionan como actores de cambio, con una perspectiva de acción complementaria del Estado y mercado. A partir de ello, promueven su actuar mediante su participación en la agenda pública buscando tener un impacto en la resolución de las problemáticas que aquejan a la sociedad.

2.2. Historia de las organizaciones civiles en México

La historia de las organizaciones civiles en el contexto mexicano responde a momentos en específico de desarrollo, consolidación y cambio en las mismas organizaciones. Sin con ello asumir, que responden también a un proceso univoco y direccional, por el contrario, los momentos interaccionan entre sí, desde sus diferentes perspectivas de acción, mismas que responden a los diferentes fines para las que fueron creadas, es decir, a sus distintos campos de trabajo.

Con ello, Reygadas (2003:181), asume que la historia de una organización se construye en un entramado de relaciones como una construcción de sentido, que parte del interés que cada organización tiene acerca de su propia intervención en el pasado.

Así, las organizaciones civiles en México han sido creadas, consolidadas, e incluso erradicadas, bajo diferentes contextos, el primero, responde a un entorno institucional autoritario, es decir, a un contexto de transición política del autoritarismo a la democracia. El segundo, responde a un entorno de transición económica, con la caída del Estado de bienestar, el adelgazamiento del Estado para dar cabida a la apertura de mercados, naciendo así, la concepción de la tercera vía o tercer sector, el de la sociedad civil.

Desde esta perspectiva, Muro (en Montero & Charry, 2004) afirma que, uno de los antecedentes sociológicos e ideológicos del sector de la sociedad civil emergente, se encuentra en la nueva doctrina social de la iglesia, emanada del Concilio Vaticano II.

Es entonces, a partir de mediados de los sesenta cuando surge un nuevo interés en la organización civil de la sociedad, la que caracterizó a una parte de la jerarquía católica, aquella más sensible a los problemas de los sectores populares (Olvera en Montero & Charry, 2004:154).

En este sentido, los organismos de la sociedad civil, que han trabajado en México a partir de 1970, se forjaron en las luchas por la democracia frente a un régimen corporativo y autoritario (Reygadas, 2003:179).

Para Olvera (en Montero & Charry, 2004:155) en las siguientes décadas. Es decir, en los años setenta y ochenta, estas matrices originarias se desdoblaron en al menos dos tipos de procesos diferentes. De lado de las organizaciones civiles inspiradas por la iglesia se abrió una gran diversidad de procesos evolutivos, en los que cada organización siguió su propio camino, lo que las condujo a una relativa pluralización política y a una mayor autonomía respecto de la jerarquía.

Estos procesos tuvieron su eje original en la iglesia católica progresista, porque ésta era la única institución que en el contexto de un régimen autoritario contaba con la autonomía, la autoridad y los recursos materiales para fomentar la organización autónoma de la sociedad (Olvera en Montero & Charry, 2004:156).

Para autores como Aguayo y Tarres (en Montero & Charry, 2004:166), es a partir de los años ochenta cuando las ONGs adquieren una gran visibilidad y empezaron a incidir fuertemente en la definición de la agenda pública. Es, para Olvera (en Cadena, 2015), en esta década cuando se refleja el reconocimiento del incremento del número y diversidad de las organizaciones de la sociedad civil u ONG's.

Así, las organizaciones civiles a partir de 1989, en base a su propia imaginación del futuro, y para responder colectivamente a los retos planteados por la crisis y por las políticas globalizadoras, se fueron coordinando en redes (Reygadas, 1998:1).

Por ello, en la década de los noventa, se observa en el plano nacional la emergencia de prácticas asociativas que diferían radicalmente del patrón de acción de las décadas anteriores, reflejaban un cambio en los actores y en los escenarios de la lucha social. La emergencia y multiplicación de las ONGs, su creación y visibilidad no sólo expresaba el crecimiento de su número, sino la

ocupación de nuevos espacios en la esfera pública, la aceptación de sus preocupaciones por parte de un amplio número de ciudadanos, y una vocación protagónica de sus dirigentes (Olvera en Montero & Charry, 2004:165).

En este contexto, hicieron su aparición en el escenario político mexicano, las organizaciones no gubernamentales, como parte de la sociedad civil, emergieron con propuestas diversas y complejas: organizaciones campesinas, acciones afirmativas de género, fundaciones, alianzas ciudadanas, comunidades indígenas, instituciones de asistencia privada, grupos de deudores, organizaciones civiles, centros de derechos humanos, entre otras; recogiendo parte de la memoria y de las demandas colectivas de amplios sectores de la población (Reygadas, 1998:1).

Para Reygadas (1998), en 1994 se dieron en México un conjunto de acontecimientos, que llevaron a diversos analistas a plantear, que no sólo concluía un sexenio, sino también un ciclo económico y político, caracterizado por el surgimiento de un movimiento armado indígena, el asesinato del candidato oficial a la presidencia de la república, la devaluación del peso mexicano. En este panorama los movimientos ciudadanos se abrieron espacio social, político y jurídico.

Esta forma de expresión de las luchas populares correspondió también con la extensión de la práctica del asociacionismo civil entre sectores importantes de las clases medias urbanas, la cual se manifestó en la multiplicación de grupos ciudadanos orientados a la defensa de intereses o aspiraciones específicas, en general en aquellos aspectos que influyen en la calidad de la vida cotidiana (Olvera en Montero & Charry, 2004:164).

De esta manera, surgen también, intentos por controlar las actividades de las organizaciones civiles mediante expedientes hacendarios, que, a su vez, incentivaron la articulación de organizaciones antes dispersas en una estructura flexible que fortaleció la defensa de su autonomía ante el gobierno (Cadena, 2009).

La articulación de las organizaciones civiles creció grandemente al formarse en 1991-92 las primeras coordinaciones nacionales de ONG's: Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, el Foro de Apoyo Mutuo y el Movimiento Ciudadano por la Democracia (Olvera, en Cadena, 2015:39).

Aquí, destacan dos facetas: una referida al contexto socio-económico y político (salinato); y otra relacionada con la imaginación y la creatividad de los nuevos sujetos sociales (organismos civiles), como una respuesta, que las redes de organizaciones civiles hicieron, desde su autonomía, y desde su propia identidad, frente a la coyuntura de crisis social que se había profundizado en el sexenio de Carlos Salinas (Reygadas, 1998:2).

Para Reygadas (1998:9), las organizaciones civiles, al lado de la inmensa mayoría de los mexicanos enfrentaron al gobierno más autoritario de la historia reciente. En este sentido, fueron tratadas de manera contradictoria por el gobierno, pues, por un lado, abría convocatorias a proyectos sociales y a consultas ciudadanas; y por otro, las hostigaba sistemáticamente a través de dispositivos de control, de corporativización, de desconocimiento público y de búsqueda del sometimiento de su autonomía.

A pesar de ello, las organizaciones de la sociedad civil siguieron en aumento, lo que reflejó más que nunca, la necesidad de la sociedad por enfrentar y ejercer un cambio en el régimen. De esta manera, a partir de su consolidación en la década de los noventa, se han registrado aumentos en su participación, más que una desaparición paulatina.

En 1997, de acuerdo al Directorio de Instituciones Filantrópicas publicado por el Centro Mexicano para la Filantropía, había en el país 4,409 organizaciones civiles, y de éstas 32% (1,419) se ubicaban en el Distrito Federal. Un 53% de estas organizaciones se registraron como organizaciones civiles, 27% como instituciones de asistencia privada. De acuerdo al campo de atención, 47% se ocupa de promover el bienestar de la población, 32% de cuestiones educativas, 28% atiende problemas de salud, 13% temas referentes a la ecología, 12% se

identifica como de desarrollo, 12% de derechos humanos, 8% a actividades de arte y cultura y 2% a actividades científicas (Sánchez en Bolos, 2003:153).

En 1998, de acuerdo a cifras del Centro Mexicano para la Filantropía, había más de 5000 ONG's en México. Según Sergio García (1997), había 271 trabajando con indígenas, 300 con campesinos, alrededor de 340 asociaciones para la defensa de los derechos humanos. Se contaban más de 1000 asociaciones ambientalistas, cerca de 500 en asuntos de género, otras 100 dedicadas exclusivamente a la educación, y 200 orientadas a la salud popular, 700 para atender a discapacitados, 550 a niños, 450 a mujeres, 150 con jóvenes y otras con ancianos (Olvera en Montero & Charry, 2004:166).

Para el 2001, según el directorio del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), se registran en el Distrito Federal un total de 1996 organizaciones vigentes, 575 más que las contabilizadas en el mismo directorio en 1997. En otros directorios que amplían el campo hacia organizaciones sociales y vecinales, la suma aproximada para el mismo año es de 3000 agrupaciones (Álvarez, en Treviño y De la Rosa, 2009:239).

Según Girardo (en Montero & Charry, 2004:134), las ONGs y todas las organizaciones de la sociedad civil en su conjunto han dado en estos últimos años pasos decisivos a nivel nacional, regional e internacional para constituirse en actores sociales y políticos.

De esta manera, Reygadas (2003:184), menciona que, elaborar la historia reciente permitirá a cada organización social o civil³² apropiarse y reconstruir colectivamente su identidad, pues al reconocerse en su pasado, en sus conflictos, en sus formas creativas de enfrentarlos, en sus aciertos y errores, se comparte mejor la forma de abordar los retos que plantea un futuro soñado como diferente.

³² Es importante mencionar que, en la presente investigación se retomó con mayor relevancia a las organizaciones civiles, no a las sociales, ámbas emanan de la sociedad civil, pero con una perspectiva de acción distinta.

2.3. La Organización No Gubernamental

Es, debido a que una de las organizaciones elegidas para la presente investigación, se considera una ONG, la importancia de establecer un apartado para denotar a este tipo de organizaciones, que si bien, el término se homologa al de organizaciones civiles, cabe mencionar que responden a una clasificación emitida por un organismo internacional. Por lo tanto, es pertinente delimitar aquellos aspectos de este tipo de organizaciones no sólo en el contexto mexicano sino también en el internacional.

Aunque ya se mencionó este tipo de organizaciones en el apartado anterior, al principio de éste capítulo, lo fue de manera introductoria, y específicamente de ONG's en el contexto mexicano. Por ello, en este capítulo se retomarán aquellas características de las ONG en el panorama internacional.

2.3.1. ¿Qué es la ONG?

Para Herranz (2007:9), las ONG son uno de los sujetos de la cooperación para el desarrollo, son aquellas organizaciones que representan la iniciativa privada no lucrativa³³, y que por tanto, canalizan la solidaridad y altruismo ciudadano. Su principal misión es contribuir al desarrollo económico y social de los pueblos más necesitados, para quienes trabajan colectivamente obteniendo recursos de donantes públicos o privados que se materializan en forma de bienes y servicios.

Las ONG, responden en parte a las características que tienen las organizaciones de voluntarios, debido a que son grupos formalmente organizados, donde la mayoría de sus participantes no obtienen su *modus vivendi* de las actividades de

³³ Con iniciativa privada no lucrativa, la autora se refiere a la distinción que hay entre la iniciativa privada lucrativa (empresas) y la iniciativa privada no lucrativa (cruz roja), como aquellas organizaciones de la sociedad civil que no tienen fines de lucro.

la organización. Sin embargo, algunos puestos reciben remuneración (Hall, 1996:47).

Así, la ONG es una entidad privada³⁴, no lucrativa, que prioritariamente, con recursos solidarios y altruistas pretende aportar un beneficio social, mediante la defensa y promoción de valores, ofrecimiento de ayuda y servicios, a un beneficiario integrado en el colectivo de los más desfavorecidos (Herranz, 2007: 24).

Para el Centro de Información de las Naciones Unidas³⁵ (CINE, 2008), la ONG es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud³⁶.

Sánchez (en Gonzáles, 2006:40) menciona que, la ONG de desarrollo³⁷ es aquella entidad no lucrativa e independiente del Estado, cuyo objetivo es ayudar al desarrollo de las comunidades menos favorecidas de los países del tercer mundo.

Técnicamente las ONG son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social, con trabajo voluntario y que reinvierten sus recursos en su objeto social. Por tanto, son autónomas, sin injerencia estatal o gubernamental en sus decisiones, aunque su trabajo se

³⁴ Con entidad privada, la autora se refiere a que no pertenecen ni responden a las características de una entidad pública dependiente del gobierno. Aquí, también cabe mencionar la distinción entre organizaciones del sector privado con fines de lucro (como empresas), y sin fines de lucro (como las ONG).

³⁵ Es el departamento de Información Pública de la ONU, que define las políticas de comunicación de la Organización y vela por la correcta divulgación de la información institucional, atendiendo las consideraciones que la Organización de las Naciones Unidas no puede cumplir, y cuyo fin es cerciorarse que todos los pueblos en todas partes del mundo reciban información lo más exacta posible.

³⁶ Retomado de: <http://www.cinu.mx/cinu/bienvenidos-a-naciones-unidas/>

³⁷ El termino ONGD, significa Organización No Gubernamental de Desarrollo, es decir, aquellas entidades que realizan su labor en países del Tercer Mundo o también conocidos como países en vías de desarrollo. Son aquellas que desempeñan su labor en éstos países, con el objetivo de contribuir a un cambio social, económico, político y cultural, para crear condiciones de equidad que permitan al ser humano desarrollar todas sus potencialidades.

desarrolle en campos donde el Estado tiene responsabilidad. Los beneficiarios de sus programas son personas diferentes a los miembros de la institución y esta característica las hace diferentes a otro tipo de organizaciones o grupos de personas que se conforman para dar solución a sus propias necesidades particulares, y no para solucionar problemáticas que aquejan a terceros³⁸.

Por ello, al intentar definir este tipo de organizaciones, con frecuencia se alude a términos como no gubernamentales, no lucrativas, movimiento de la sociedad civil, agentes de desarrollo flexible, entre otros. Por tanto, no existe una única definición aceptada por todos los actores del campo de la cooperación (González, 2006: 39).

El funcionamiento de estas organizaciones depende en gran parte de las subvenciones y donaciones; las primeras, son aportaciones de fondos, con o sin restricción, que se solicitan a entidades públicas o instituciones privadas; y las segundas, son los fondos aportados por el donante de manera solidaria, por simpatía o admiración hacia una organización u organizaciones en específico (Herranz, 2007: 43,46).

Por lo tanto, como señala Aldrich (en Hall, 1996: 47,135), las fronteras de organizaciones que comparten una estructura entre personal voluntariado y remunerado, con frecuencia son borrosas, puesto que muchas veces involucran patrocinadores ocasionales y público interesado en forma pasiva (poco pro-activa), al que se le puede movilizar solo en circunstancias excepcionales para proporcionar sustento financiero.

Por ello, su credibilidad va a depender en gran medida de la imagen y confiabilidad que ofrezca a sus potenciales donantes e interesados, así como de la eficiencia y profesionalización con que gestionen sus recursos (Herranz: 2007: 9).

³⁸ Retomado de: <http://www.faong.org/que-es-una-ong/>

2.3.2. Características generales

Las características generales son aquellas que contribuyen a situar a la ONG en el contexto social y económico en el que se desenvuelven, es decir, son la forma en que se constituyen, su finalidad y objetivos, su filosofía de actuación y la organización y medios que utilizan (Herranz, 2007: 21).

Constitución: las ONG deben constituirse como organizaciones privadas, fundadas por particulares, bajo una ideología altruista, es decir, en ausencia de fines de lucro.

Finalidad: su finalidad debe ser social, de interés general, en la resolución de problemas o la cobertura de un servicio en aquellos sectores sociales más desprotegidos, con objetivos éticos, por la defensa y promoción de valores, derechos humanos, y un aumento de calidad de vida de sus sectores de apoyo.

Filosofía y actuaciones: las ONG deben promover actitud transformadora, de sensibilización y movilización de la sociedad, procurando ser independientes y autónomas de gobiernos o instituciones.

Organización y medios: Las ONG, deben estar organizadas en torno a una base social, en la que las decisiones se tomen en órganos colegiados sobre bases de igualdad y democracia, que utilice mecanismos solidarios como el voluntariado.

2.3.3. Características específicas

Las características específicas son aquellas que sirven para delimitar el perfil de la organización, cuyas cualidades, aspectos y elementos propios, no coinciden ni se comparten con otras entidades. Así, son seis los elementos clave que deben presidir el funcionamiento de una ONG; su misión, la oferta y la demanda, su financiación, la relación entre usuario y financiador, el origen y destino de sus recursos, y por último, el valor añadido social (Herranz, 2007: 23-24).

Misión: formulada en base a una ideología solidaria y altruista, basada en valores de igualdad y universalismo, consiste en la producción y distribución de bienestar social.

Oferta y demanda: la oferta se produce cuando se detecta un problema, una deficiencia o una necesidad social no cubierta, a lo que la entidad se adelanta o bien a lo que responde al ser puesto en manifiesto el determinado colectivo que actúa como demanda. La demanda se compone por aquellas personas que se encuentran, ante la sociedad, en situación de desigualdad. La ONG, es, por lo tanto, una oferta social y solidaria, orientada a la solución de problemas, dirigida a una demanda tácita, formada por un segmento de la población caracterizado por su debilidad y marginación social.

Financiamiento: al prestar un servicio gratuito a sus beneficiarios, la prestación del servicio se sustenta, por un lado, por las cuotas que aportan sus asociados o afiliados, y por otro, cuando cobran el servicio sin obtener ganancias. De esta manera, la captación de fondos se convierte en objetivo básico de la organización.

Relación entre usuario y financiador: una ONG, dado que no genera recursos por prestación de servicio, son los donantes asociados quienes financian mediante aportaciones sin pacto de retorno.

Origen y destino de sus recursos: la solidaridad debe ocupar un lugar predominante y prioritario, es decir, tanto debe financiarse con recursos solidarios (sean económicos o humanos), como destinar solidariamente sus recursos al ofrecimiento gratuito de sus servicios.

Valor añadido social: las ONG actúan en realidad como intermediarios entre el donante o la entidad otorgante y el destinatario final o beneficiario, el valor agregado es canalizar los deseos de solidaridad de los donantes y redistribuir unos fondos que directa e individualmente no se aportarían de forma eficiente.

2.3.4. Tipología y/o categorías

A grandes rasgos, existen cuatro categorías de ONG, mencionadas a continuación (Herranz, 2007: 24-26).

ONG de Desarrollo:

Son aquellas que desempeñan su labor en países en vías de desarrollo, con el objetivo de contribuir a un cambio social, económico, político y cultural, para crear condiciones de equidad que permitan al ser humano desarrollar todas sus potencialidades.

ONG de acción social:

Son aquellas que desempeñan su labor en sus propios países, actúan como complemento, alternativa o sustitutos del Estado o Mercado, en la provisión de servicios sociales.

ONG de Protección y Sensibilización:

Son aquellas cuya ideología está basada en la defensa y protección de los derechos esenciales tanto humanos como naturales, a la promoción de valores éticos, actuando como grupos de presión y concienciación social.

ONG de Ayuda Humanitaria y de Emergencia:

Son aquellas entidades que tienen una misión de tipo asistencial, orientada a la ayuda de las consecuencias negativas de situaciones derivadas de conflictos bélicos y catástrofes naturales.

Por lo anterior, al ser organizaciones que desempeñan sus funciones en ámbitos que involucran la resolución a las problemáticas que aquejan a la sociedad, fungiendo como sustitutos o complemento del Estado y/o mercado, el entorno tanto institucional (contexto legal), como organizacional de las ONG, las ayuda a comprender las consecuencias que pueden tener, tanto al constituirse de forma jurídica, como de no hacerlo.

2.3.5. Recursos Humanos en una ONG

Uno de los grandes valores de una ONG es su voluntariado, es decir, aquellas personas que de manera altruista colaboran ofreciendo su tiempo, sus capacidades y conocimientos. Sin embargo, esta cualidad, en términos de estabilidad juega un papel importante debido a la incertidumbre que presenta para la organización el desconocer el tiempo que le dedicara el personal voluntariado (Herranz, 2007).

Para Herranz (2007: 53-54), es necesario tener un conocimiento de cada uno de los miembros contratados y voluntarios, de forma que se pueda analizar sus características, cualidades y potencial disponible, todo ello en consonancia con sus objetivos éticos e ideológicos. De esta manera, se busca una adecuada combinación entre el personal remunerado frente a la incertidumbre de la permanencia del personal voluntariado.

Por lo tanto, se hace una distinción entre los dos tipos de personal que conforman una ONG, por un lado, se tiene al personal remunerado, y por otro, al personal voluntariado, los cuales son expuestos a continuación.

Personal remunerado:

Es aquel que aporta su trabajo obteniendo una retribución económica (*modus vivendi*), una organización eficiente debe tener personal preparado. Sin embargo, a pesar de que una ONG no podrá contratar a profesionales de manera exclusiva. Una de su gran ventaja competitiva destaca al tener la seguridad de contratación de personas que aportaran su trabajo de forma continua y permanente.

Personal voluntariado:

Constituye aquella fuente de recursos humanos que representa el verdadero sentir de una ONG, la solidaridad de aquellas personas que dedican su tiempo libre a la organización, cuando y como pueden, colaborando con ella en cualquiera de las funciones para las que estén preparados. Sin embargo, esto supone una

inestabilidad que pone en peligro la continuidad de la organización debido a la incertidumbre que representa el tiempo que permanecerán en ella.

Por ello, se requiere de indicadores que informen cualitativa y cuantitativamente, sobre aquellos aspectos del capital humano en una ONG que permitan optimizar su gestión, distinguiendo una estructura de personal, en donde es posible diferenciar la proporción que juegan estos dos tipos de personal.

2.3.6. Estructura del personal

La estructura de personal se encuentra formada por el total de personas que prestan sus servicios obteniendo una remuneración, junto con el personal que presta sus servicios sin remuneración, es decir, de manera altruista y voluntaria. Por ello, es importante conocer la proporción que cada uno de los tipos de recursos representa.

Así, la estructura del personal, es decir, la proporción que representa el personal remunerado frente al personal voluntariado, puede tomar las siguientes acepciones (Herranz, 2007):

- Que la estructura de personal se encuentre igualmente repartida entre personal Remunerado y personal Voluntariado.
- Que el peso del personal Voluntariado sea mayor al personal Remunerado.
- Que el peso del personal Remunerado sea mayor al personal Voluntariado.

De esta manera, debe ser la propia organización quien emita el juicio pertinente de cual estructura es la adecuada para llevar a cabo sus actividades, y dependiendo de ello, será la proporción que jueguen estos distintos niveles de personal.

Lo más adecuado y tendiente a una estabilidad organizacional, sería el tener una estructura equilibrada, tanto con personas remuneradas que cubran la

carga laboral cotidiana y permanente, como con personal voluntariado para aquellas tareas puntuales, esporádicas o que no requieren una atención continua.

Sin embargo, como lo menciona Herranz (2007), la volatilidad de sus voluntariados representa una incertidumbre al no saber cuándo se producirá la separación de las personas de la organización, por lo que, cuanto más roten o menos tiempo permanezcan en la organización, más inestable será la ONG.

Por lo tanto, dependerá en gran medida el criterio de la organización para adecuarse a una estructura de personal en especial, por lo que, no representa una estabilidad organizacional el tener una estructura equilibrada, o la inclinación hacia algún tipo de estructura, estas funcionaran en la medida en que la organización requiera de una cierta proporción de personal

2.3.7. Historia de las ONG

Para realizar una descripción acerca de la historia de las ONG, se retoma en mayor parte a Herranz (2007: 13-17), para describir a continuación el proceso histórico, así como las diferentes tipologías y características de este tipo de organizaciones.

El término ONG se introdujo oficialmente por el Comité Económico y Social (ECOSOC)³⁹, quien lo utilizó para identificar determinadas organizaciones privadas internacionales, que acompañaban a algunos países, en apoyo y sensibilización ante los nuevos problemas económicos que les sobrevenían al intentar desligarse de sus colonizadores.

Así, el término ONG nace asociado a organizaciones de opción privada, de ámbito internacional, con carácter altruista, una ideología basada en valores éticos y solidarios, y una misión de denuncia, concientización, apoyo y cooperación a

³⁹ El Consejo Económico y Social (ECOSOC), es una organización internacional que tiene por objetivo el fomentar el acercamiento mutuo entre las personas y la solución a sus problemas con el fin de promover la adopción de medidas colectivas que permitan lograr un mundo sostenible. Retomado de: <https://www.un.org/ecosoc/es/>

países en situación de debilidad. Su ámbito de actuación se extendió a los países en desarrollo o de tercer mundo.

De esta manera, se trataba de asociaciones de personas que aliados por principios solidarios fueron apareciendo, al finalizar la segunda guerra mundial, en el seno de una clase media europea, sensibilizada por la situación del tercer mundo. Las primeras ONG usaron el nombre como insignia, para desmarcarse de las actuaciones, procedimientos y fines de aquellos a quienes criticaban o contra quienes se movilizaban los gobiernos.

Como señala Herranz (2007: 14), los comienzos de las ONG's surgen a partir del siglo XIX y principios del XX, como organizaciones nacidas de la iniciativa de personas solidarias, extendiéndose al campo de los derechos humanos. Por lo que, en 1922 se funda la Federación Internacional de los Derechos Humanos.

De esta forma, desde sus comienzos, se trataba de organizaciones de corte no gubernamental, de iniciativa ciudadana y filantrópica⁴⁰, con una ideología basada igualmente en valores éticos, las cuales se diferencian por surgir en países desarrollados para trabajar en los países en vías de desarrollo, cuya actividad se centra en la denuncia, concientización y actuación sobre problemas sociales relacionados con sus propios países (Herranz, 2007: 17).

Por ello, Herranz (2007: 17), sostiene que las ONG son entidades que realizan su labor y funcionan como proveedores de servicios sociales, actúan como sustitutos o complementos del Estado y Mercado. Se orientan hacia la protección de intereses generales en el campo de la política social, por solidaridad y altruismo con los más necesitados, de ahí la denominación que las distingue.

Sin embargo, Acemoglu y Robinson (2013: 529), sostienen que, el enorme complejo de las organizaciones internacionales, y dentro de éstas últimas, las ONG demandan y movilizan ininterrumpidamente recursos para garantizar la

⁴⁰ Según la Real Academia Española, se entiende por filantropía al amor por el género humano. Retomado de: <http://dle.rae.es/?id=Htitoxg>

continuación del *statu quo*. En este sentido, retoman la siguiente frase: “sería cruel recortar la ayuda que se da a los países más necesitados. Sí, gran parte de esta ayuda se desperdicia, pero, si de cada dólar que se da a la ayuda, diez centavos llegan a las personas más pobres del mundo, son diez centavos más de lo que tenían antes para aliviar la pobreza, y sigue siendo mejor que nada”.

El párrafo anterior, denota la importancia y a la vez, las condiciones en la cuales, ciertas organizaciones deben trabajar, ateniéndose a las reglas de la super-estructura que representa el Estado. En este sentido, no siempre éstas reglas formales, son hechas para mejorar las condiciones de vida de las personas vulnerables o población objetivo de éste tipo de organizaciones, por lo que, se asume que son creadas para mantener el *statu quo* de la extracción de recursos (instituciones extractivas).

Capítulo 3: Metodología de investigación

Una vez expuesta en capítulos anteriores la recopilación teórica pertinente para el análisis del objeto de estudio. El presente capítulo tiene como finalidad exponer la metodología de investigación utilizada para realizar la recopilación de información, como los estudios de caso de la muestra intencional de organizaciones civiles, la entrevista semi-estructurada, y, por último, en el análisis, la aplicación del método comparativo.

Además, en los siguientes apartados se expone: el planteamiento del problema y/o problemática, la pregunta de investigación, así como las preguntas secundarias de ambos contextos, tanto organizacional como institucional, hipótesis, y, por último, los instrumentos de investigación como el estudio de caso, la entrevista semi-estructurada y el método comparativo.

3.1. Planteamiento del problema

La problemática a partir de la cual surge el interés por realizar esta investigación. Es debido a la importancia de la inserción de las organizaciones civiles en la resolución a necesidades sociales. En este sentido, se asume que son entidades que realizan su labor y funcionan como proveedores de servicios sociales, actúan como sustitutos o complementos del Estado y/o mercado.

Sin embargo, es a partir de la disfuncionalidad e ineficiencia de éstos dos últimos en la resolución, cumplimiento y satisfacción de las demandas de la sociedad, uno de los motivos principales del surgimiento de este tipo de organizaciones.

3.2. Justificación

La relevancia y factibilidad del presente estudio en la Administración, radica en que, ésta última no solo se encuentra en la esfera de lo público y lo privado; sino también en la esfera de la sociedad civil, la cual se puede expresar en muchas vertientes, y una de ellas, lo conforma el campo de acción de las organizaciones con una estructura formal que emanan de ésta misma, como las Organizaciones Civiles, Organizaciones No Gubernamentales, e inclusive el Tercer Sector, términos por los cuales, comúnmente hacen referencia a este tipo de organizaciones. Además, el objeto de estudio de la Administración siempre ha sido la organización, sea ésta última de cualquier tipo, y siendo el fin último del administrador, el contribuir a la resolución de las diversas problemáticas que se presenten en éstas.

Así como, por la importancia que han adquirido este tipo de organizaciones, cuyo principal objetivo es la denuncia, concientización, y actuación en la resolución de problemas sociales, económicos, políticos, y culturales, realizando una labor de proveedores de servicios sociales, y fungiendo como sustitutos o complementos del gobierno o mercado (Herranz, 2007:16,17).

Asimismo, la pertinencia de esta investigación, se identifica al realizar un análisis comparativo de estudio de caso, permitiendo la acumulación de conocimiento sobre la influencia de las organizaciones de la sociedad civil en el contexto mexicano, dotando de relevancia teórica al campo de estudio acerca de la influencia de los contextos organizacionales e institucionales, que coadyuven a futuros análisis.

3.3. Pregunta de investigación

El propósito de la investigación es describir de qué manera influyen los factores tanto del contexto organizacional como institucional en las organizaciones de la sociedad civil. Es decir, ¿De qué manera estas variables endógenas y exógenas

influyen en el actuar de la organización, para que ésta pueda llevar o no, a cabo sus diferentes tareas cotidianas?

Preguntas secundarias

En este sentido, fue necesario conocer el funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil estudiadas en la presente investigación, en aspectos tanto organizacionales como institucionales. En el primero, en el contexto organizacional, se indago principalmente en responder:

- ¿Cuál es el contexto histórico de la organización?
- ¿Cuál es su principal función como organización?
- ¿Cuál es su población objetivo?
- ¿Cómo fijan sus objetivos, funciones y tareas?
- ¿Cómo obtienen el recurso suficiente para su operación?
- ¿Cómo está conformada su estructura de personal? y ¿Cuál es el papel que juega el matiz entre personal remunerado y voluntariado?
- ¿Cómo se aseguran de que sus objetivos se van cumpliendo?
- ¿Cómo miden y evalúan el nivel de efectividad en su población objetivo?

En el segundo, en el contexto institucional se trató de identificar principalmente lo siguiente:

- ¿Cuáles son sus normas formales e informales, sus reglas de operación, costumbres y hábitos de sus miembros?
- ¿Cómo se relaciona la organización con dependencias gubernamentales?

- ¿Cuál es el procedimiento legal para su formalización y funcionamiento?
- ¿Qué marco regulatorio las rige?
- ¿Cuál es el organismo regulador de este tipo de organizaciones?
- ¿Cuál es su visión acerca del Estado? ¿Cómo ha sido el actuar del Estado, es un factor de obstáculos o uno de oportunidades?
- ¿Qué cambios se han dado en la regulación por parte del Estado hacia las organizaciones (en materia fiscal, legal, y en materia de reconocimiento de su labor)?

3.4. Hipótesis

Una vez establecida tanto la pregunta de investigación general, como las secundarias, en éste apartado se describe la hipótesis bajo la cual, surge este trabajo:

El actuar de una organización civil con una visión crítica hacia el trabajo del Estado, está determinado por el contexto institucional y organizacional que la rige y, éste mismo, puede determinar que la organización subsista, se desarrolle o decline.

En este sentido, se asume que existen organizaciones civiles con una visión crítica hacia el trabajo del Estado, es decir, no significa que esten en contra de él, por el contrario, ejercen y son factor de contrapeso para que, en caso de que el Estado mismo, o los diversos actores que se encuentran dentro del aparato gubernamental, no respeten el Estado de derecho; son estas mismas organizaciones civiles quienes señalan su mal funcionar y actuar.

Es por ello, la importancia del trabajo de las organizaciones civiles, en específico, en la vertiente de la lucha, promoción y defensa de los derechos

humanos. Sin embargo, pareciera que, no hay una promoción y apoyo al trabajo de estas organizaciones, donde el mismo Estado, en algunos casos lo impide (como lo fue en algún momento en las organizaciones bajo estudio).

Es, por tal motivo que la hipótesis gira en torno a la premisa de: que aquellas organizaciones con una visión crítica hacia el actuar del Estado, sin necesariamente estar en contra ni en confrontación directa con éste último, presentan mayores limitaciones en su trabajo cotidiano

Es por ello, la necesidad de establecer previamente lo que implica el contexto organizacional (contexto histórico, población objetivo, obtención de recursos, trabajo y tareas cotidianas, personal remunerado vs voluntariado) e institucional (reglas formales e informales, arreglos y lógicas institucionales), y a partir de la teoría previamente analizada, realizar el estudio de caso bajo la perspectiva de ambos contextos.

3.5. Método e instrumentos de investigación

El presente trabajo representa una investigación cualitativa, la cual, a partir de un análisis teórico previo, tuvo como sustento empírico un análisis comparativo de estudio de caso de organizaciones civiles especializadas en la lucha, promoción y defensa de los derechos humanos. Sin pretender con ello, tomarlas como modelo organizacional que generalice a este tipo de organizaciones, ni mucho menos como una muestra aleatoria de las mismas. Lo cual, y de acuerdo a los estudios comparativos, corresponde a una muestra intencional y moderada, para examinar parecidos y diferencias con mayor detalle.

Por lo anterior, la investigación cualitativa según Morse (en Vasilachis, 2006:27), asume que los métodos cualitativos como un tipo de investigación, constituyen un modo particular de acercamiento a la indagación para comunicar e

interpretar la realidad, así mismo, proveen nuevas perspectivas de lo que conocemos y nos dicen más de lo que las personas piensan.

Por lo tanto, para Straus y Corbin (en Vasilachis, 2006:31), la investigación cualitativa se ocupa de la vida de las personas, de historias, de comportamientos, del funcionamiento organizacional, de los movimientos sociales y de las relaciones interaccionales.

Para Vasilachis (2006), la investigación cualitativa está basada en presunciones epistemológicas y ontológicas de los distintos paradigmas, entendiendo estos últimos como los marcos teórico-metodológicos utilizados por el investigador para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada sociedad.

En este sentido, para el análisis comparativo de estudio de caso, se utilizó el método comparativo. El cual, según Ragin (2007:177), se usa para examinar patrones de parecidos y diferencias entre un número moderado de casos, limitando éstos porque una de las preocupaciones de la investigación comparativa es llegar a familiarizarse con cada caso incluido en el estudio. Es decir, el conocimiento de cada caso se considera un fin importante de la investigación comparativa, con independencia de cualquier otro fin que pueda perseguirse.

Los investigadores comparativos que estudian la diversidad, en contraste, tienden a buscar las diferencias existentes entre sus casos. Es decir, examinan patrones de parecidos y diferencias entre casos, y a partir de ello, intentan comprender la diversidad (Ragin, 2007:179).

Además, con el objetivo de recabar información, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a miembros de las organizaciones bajo estudio. A partir de la aplicación del guion de preguntas⁴¹ preestablecido, se fueron integrando otras que surgieron en la marcha de la entrevista.

⁴¹ Véase Anexo 1: Formato de entrevista, en la cual, se puede observar el guion de entrevista en tres momentos, el primero responde al contexto histórico de la organización, el segundo al contexto organizacional, y el último al contexto institucional.

Por lo anterior, se considera a la entrevista semi-estructurada, aquella en la cual las preguntas que se realizan son abiertas. En este sentido, el informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador cuando se atisban temas emergentes que es preciso explorar.

Aquí, el rol del el investigador recae en mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio, e introduciendolos en la conversación de una forma natural⁴².

⁴² Retomado de:

http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf

Capítulo 4: Estudio de caso LIMEDDH

¡Una llama encendida por los
Derechos de los pueblos!

Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos A.C.⁴³.

4.1. Historia de la organización

La Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos A.C. (Limeddhd), es una Organización No Gubernamental creada en 1985 en la Ciudad de México, como una tribuna abierta, independiente y pluralista donde se denuncian casos de violación o incumplimiento de los derechos humanos. Está afiliada a la Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH) y a la Organización Mundial Contra la Tortura (OMCT), y a través de esta filiación, goza de estatuto consultivo ante la Organización de Naciones Unidas (ONU) y el Consejo de Europa⁴⁴.

Es, el 27 de marzo de 1985, cuando en la Ciudad de México, ciudadanos mexicanos preocupados por la violación a los derechos humanos en el país y en el mundo, acordaron construir la Limeddhd como una tribuna abierta, independiente, democrática y pluralista. Donde se denunciaran casos de violación o incumplimiento de los derechos humanos⁴⁵.

⁴³ La información presentada en este capítulo es una relatoría de la entrevista realizada al presidente de la Limeddhd, el Dr. Adrián Ramírez, y de documentos otorgados por la organización como lo son: el acta constitutiva, documentos no publicados de la historia de la organización, estatutos, manuales y guías de acciones puntuales, decálogo de comportamiento interno, y organigrama. Por lo tanto, no es de mi autoría, sino es el resultado de la recopilación de información recabada mediante entrevistas y documentos otorgados por la organización. En este sentido, la información es presentada gracias a la disposición de la Limeddhd de compartirla para los objetivos de la investigación, sin con ello pretender evidenciar, por el contrario, denotar lo difícil que resulta para algunas organizaciones llevar a cabo su trabajo cotidiano.

⁴⁴ Retomado de: <http://www.derechos.org/limeddhd/acerca.html>

⁴⁵ Retomado del documento: Notas para elaborar la historia de Limeddhd; proporcionado por la organización.

Así, en palabras de Laura Bolaños: "nos inspiramos en los lineamientos de la Federación Internacional de los Derechos Humanos, (FIDH), con sede en París, Francia, que funcionaba desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. El Dr. Victorio de la Fuente Estupiñán había tenido contacto con ella, y de él partió la idea de convertirnos en la filial mexicana. Con esos principios, nos constituimos como Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos (Limeddhd), y solicitamos el ingreso a la FIDH"; "La Limeddhd se integró en principio por seis personas: el Dr. Victorio de la Fuente, el pintor y escultor Miguel Hernández Urbán, la Mtra. en Ciencias Rosa Marta Fernández, el Lic. José Luis Romero y Velázquez, y por la escritora y periodista Laura Bolaños"⁴⁶.

En este sentido, la organización inició sus actividades en 1985, sin embargo, por el proceso que conlleva constituirse, lo concluyen formalmente en 1989 ante Notario Público bajo el régimen fiscal de Asociación Civil, por medio de la protocolización de sus estatutos, así como de su acta constitutiva.

Desde su inicio, el principal objetivo de la organización es intentar que la población conozca y actúe en contra de las violaciones que padecen sobre sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Además del apoyo a la lucha de los pueblos por su emancipación, autodeterminación y autogestión al exigir un mayor reconocimiento de sus libertades fundamentales.

La Limeddhd, cuando surgió en el año de 1985, lo hizo como una organización de denuncia. El actuar de la organización, era de observar y denunciar las violaciones a los derechos humanos, sin llegar al litigio. El objetivo era, que a través de este tipo de organizaciones, se diera a conocer lo que estaban viviendo las víctimas. En un principio fue una labor de gran aporte, sin embargo, después se incorporó la documentación y acompañamiento de los casos de violaciones a derechos humanos⁴⁷.

⁴⁶ Retomado del documento: LIGA MEXICANA POR LA DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS (LIMEDDH), elaborado por Laura Bolaños Cadena, una de las fundadoras de la organización.

⁴⁷ Retomado de entrevista al Dr. Adrián Ramírez, presidente actual de la organización.

En este contexto, menciona Adrián Ramírez que: “la Limeddh inicio muy fuerte, debido que en los años ochenta, estuvo visitando a México una delegación de Francia, vinculada a la Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH). Aunque, al principio fueron, sobre todo, los familiares de los presos, los perseguidos, de los desaparecidos que salieron a nivel internacional a denunciar. Y, entonces lograron atraer la atención de dos grandes organizaciones, una de ellas fue Amnistía Internacional, y la otra la FIDH”.

Es entonces, cuando los familiares de los presos, de los perseguidos, como un flujo que venía del movimiento del 68, de la década de los 70, generó una gran cantidad de personas que fueron detenidas, desterradas, o que vivieron el exilio. Todo ello conformo en los ochenta un movimiento social importante de personas que buscaban la presentación con vida de sus familiares, o leyes de amnistía que atendiera a los presos y exiliados (Adrián Ramírez).

Para Adrián Ramírez, lo anterior atrajo a organizaciones como la FIDH, quienes visitaron México e hicieron observaciones. Sin embargo, las asociaciones de familiares como hacían acciones políticas, tomas de embajadas, edificios públicos, huelgas de hambre y demás, presentaban un formato muy político de participación. Y, la FIDH trabajaba con un modelo confidencial, donde venía, observaba y entregaba recomendaciones confidenciales al gobierno, se veía su cumplimiento, pero no se daba publicidad hacía la población en general.

En este contexto, las organizaciones mexicanas solicitaban afiliarse a la FIDH, sin embargo, ella no estaba de acuerdo. Pero, en solidaridad y en apoyo a presos y familiares de desaparecidos, había personas que ayudaban. Es entonces, la solidaridad quien animó a crear la Limeddh. Aunque, en realidad, se iba a llamar Liga Mexicana de Derechos Humanos, pero cuando se empieza a gestar la Limeddh, también el Estado, a través de la Secretaria de Gobierno, crea un

organismo paralelo, y lo registra primero, la Liga Mexicana de Derechos Humanos Asociación Civil (LIMEDHAC)⁴⁸.

Ello, no influyó en la creación de la Limeddh, la cual, es formada en un principio con la participación de seis integrantes, y con veintiún filiales en el país, siendo la primera establecida en Oaxaca, pero extendiéndose por las relaciones de amistad de los integrantes.

Para Adrián Ramírez, la Limeddh se crea con este esfuerzo siendo muy laxa en su formación. Por lo tanto, el carácter de filial se le daba a personas compañeras de lucha, que realizaban una tarea puntual. Por ello, pareciera la Limeddh ser una organización grande, pero lo es por el modelo con el que inicio. En aquel periodo de tiempo, cuando surge, se reunía una vez por semana o cada quince días. Y es hasta el año 95, que adquiere un carácter de trabajo de tiempo completo de los integrantes, ante el surgimiento del movimiento zapatista (EZLN). La gravedad de la situación hace necesaria una cede específica, sin trabajo voluntario y esporádico⁴⁹.

En palabras de Adrián Ramírez, “en ese periodo, no había ni diez organizaciones de derechos humanos en el país, y la mayoría estaban dedicadas a temas de apoyo a otros países (luchas en centro América y Palestina⁵⁰). Las primeras organizaciones estaban vinculadas tanto a la iglesia católica como a la solidaridad con las luchas de los pueblos. La primer organización que surge es CENCOS⁵¹, que viene de una visión de la teología de la liberación⁵², quien cobija a

⁴⁸ Aquí, es importante hacer mención de otro tipo de organizaciones que responden a la clasificación de GONGO (Government-Organized Non-Governmental Organization), Es decir, Organizaciones No Gubernamentales del Gobierno. Este tipo de organizaciones responden a las características de las ONG's. Sin embargo, no emanan de la sociedad civil organizada, sino del gobierno, que al parecer funcionan como organismos descentralizados de éste último. En este contexto, es creada como una estrategia del Estado para no dejar a la Limeddh ser filial de la FIDH, en su lugar, se afiliaría la LIMEDHAC.

⁴⁹ Sin embargo, no se elimina del todo el trabajo esporádico de integrantes voluntarios, debido a que el trabajo voluntario ha sido un factor importante para el mantenimiento de la organización hasta hoy en día.

⁵⁰ Conflicto armado en oriente medio entre Palestina e Israel.

⁵¹ Centro Nacional de Comunicación Social A.C. (CENCOS), es una organización civil fundada en 1964 y constituida en 1965, considerada una de las primeras organizaciones civiles en México que se mantiene a la fecha. De la cual se habla en el siguiente capítulo, como la segunda organización civil retomada para el análisis comparativo de estudio de caso.

los familiares de presos y perseguidos, y ayuda a la creación del Comité Nacional por la Defensa de Presos, Perseguidos, Desaparecidos y Exiliados Políticos”.

En ese contexto, la Limeddh se adhiere al trabajo de visitas a presos políticos, de acompañamiento a huelgas de hambre, apoyo a movilizaciones de campesinos indígenas, atendiendo regiones castigadas en Chiapas, Hidalgo, Veracruz, Michoacán, Oaxaca, Yucatán, y Chihuahua. Y, particularmente, parte del mandato general de la Limeddh en esa época (1985-1994), era la amnistía general para todos los presos políticos. En este sentido, se declaran anti-imperialistas, y una ONG que se declare así, consistía en aquella época, algo particularmente complicado.

Por lo anterior, en 1993, a los nueve años de la creación de la Limeddh, hubo una represión muy fuerte, una gran cantidad de amenazas para miembros de la organización siendo incluso víctimas de tortura por parte de la policía, y por ello, algunos miembros, por su seguridad tuvieron que abandonar la organización.

Con ello, Adrián Ramírez, menciona que hubo un periodo de tiempo, del 95 al 2000, en que la organización era una especie de dona. Es decir, tenía un trabajo importante desde la periferia, en el ámbito internacional. Sin embargo, al interior del país era muy débil, debido a que había más integrantes extranjeros que mexicanos. En este sentido, la organización ha recibido contribución del trabajo de personas que han llegado a hacer prácticas, estadías, y colaboraciones del ámbito internacional. Por ello, hay una gran cantidad de personas que han pasado por la Limeddh, y muchas de ellas siguen formando parte de las redes de apoyo.

La organización adquiere un trabajo relevante; por una parte, en hacer que el pueblo sea garante de sus derechos, cuando debiera ser el gobierno; por otra, en no quedarse solo en la recomendación sino de llevar los casos de violaciones a los derechos humanos al litigio, judicialización, y resolución de los casos, al aportar pruebas periciales, documentación, fundamentación jurídica, y acompañamiento a

⁵² En el apartado correspondiente a Estudio de caso Cencos, se observa que los fundadores de Cencos no estuvieron inmersos en el movimiento de la teología de la liberación. Sin embargo, fue creada bajo una perspectiva de la iglesia católica.

las víctimas, así como atención médica-psicológica, asesoría jurídica, y campañas mediáticas, logrando incluso reparaciones de daños para las víctimas, lo que representa y otorga mayor fuerza en reconocimiento como organización.

Sin embargo, a una escala muy limitada por la capacidad económica, pero con pleno conocimiento del proceso, ejerciendo además, los modelos de litigio estratégico, logrando incorporar figuras novedosas, como la *amicus curiae*⁵³, a estos documentos se les llama amigos de la corte, en los cuales se pide al juzgador o a las autoridades que tomen en cuenta que se están violando ciertos elementos fundamentales del derecho internacional, y que se debe de garantizar el principio de constitucionalidad, convencionalidad, y pro-persona.

De la misma manera, la organización presiona a instancias como: la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas, fiscalías, procuradurías, jueces y magistrados, a atender las violaciones de los derechos humanos, no pronunciándose a favor de una persona, y haciendo también recibimiento y acompañamiento de instancias internacionales.

Como menciona Adrián Ramírez, “ahora la organización ha desarrollado gran capacidad en materia pericial para casos de tortura, incluso preparando un paquete de casos, al menos treinta de ellos, para presentarlos al Comité Contra la Tortura de las Naciones Unidas, casos documentados, concretos, y específicos, en los que, se han agotado los recursos internos, y se ha demostrado que éstos recursos no son los idóneos para proteger a las personas”.

Actualmente, la Limeddh no ha dejado en la medida de lo posible, proponer iniciativas de ley, reformas procedimentales, incluso formando parte de la Comisión de Políticas Gubernamental en materia de derechos humanos, emanada de los acuerdos de cooperación técnica del alto comisionado de las Naciones Unidas por los Derechos Humanos y el Gobierno de México. En el que se plantea un comité de enlace conformado por ONG's que vigilen las políticas públicas del Estado Mexicano, y con ello, el cumplimiento de los tratados y convenios

⁵³ Documentos o alegatos jurídicos que se presentan en litigios sin ser parte del proceso, es decir, sin tener un interés jurídico en el caso intervienen en el proceso.

internacionales. Impulsando además, una coordinación de organizaciones, que es Alerta Temprana Red⁵⁴, en la cual hay quince organizaciones participando en diferentes Estados de la república, y con distintos mandatos.

4.2. Contexto organizacional

En este apartado, se presenta el contexto organizacional del cual se indaga principalmente en el estudio de caso de la organización. Ello, mediante la aplicación de la entrevista semi-estructurada a miembros de la misma, destacando aspectos administrativos internos, como la estructura de la organización en la cual se presenta el organigrama actual de la misma, su estructura de personal para denotar la proporción entre personal remunerado y voluntariado, seguido del objetivo de la organización, así como su población objetivo, medición de resultados en su población objetivo, obtención de recursos, y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación⁵⁵ (TIC's).

Lo anterior, como las principales características del contexto organizacional que han influido en el actuar de la organización, desde su creación, como en su desarrollo y mantenimiento a lo largo del tiempo, siendo referencia a los aspectos que han contribuido a su presencia hoy en día, a 33 años de su surgimiento.

⁵⁴ Alerta Temprana Red es un colectivo formado por varias organizaciones civiles, una de ellas es Limedhh. El colectivo tiene como objetivo primordial la difusión temprana y en tiempo real de casos de violaciones a derechos humanos, y con ello, además de pretender la prevención de las mismas, también se procura su atención inmediata.

⁵⁵ Cabe mencionar, que no era uno de los objetivos primordiales de la investigación el indagar el uso y aplicación de las TIC's en las organizaciones bajo estudio. Sin embargo, representa un factor que en gran medida ayudado a mantener a las organizaciones a mantenerse, y que dichas prácticas se encuentran inmersas en su trabajo, representando, además, una disminución en sus costos, implicando una agilización en la difusión de información.

4.2.1 Estructura de la organización

Actualmente, en el 2018, la Limeddh cuenta con seis filiales, ubicadas 4 en Chiapas, una en Oaxaca, una en Coahuila, y, además, cuentan con el apoyo de algunas personas participando en otros lugares de la república como Veracruz y Estado de México. Sin embargo, en las filiales, solo hay una o dos personas trabajando. Y en el núcleo o matriz, ubicada en la Ciudad de México, hay entre ocho y diez personas que colaboran, algunas de tiempo completo y otras de manera esporádica como voluntarios, aspecto que se retomará en su apartado correspondiente.

En palabras de Adrián Ramírez, “en este año 2018, no es preocupación la formación de filiales porque con la red de monitores de derechos humanos se ha logrado cubrir esa necesidad de atender o apoyar en información. Por otro lado, hay que comprender que ya existen a nivel nacional entre tres mil y cinco mil organizaciones trabajando. Por ello, lo mejor es tratar de hacer una coordinación, y lo mejor para ello, es la red de monitores a nivel nacional que ha sido más o menos eficaz”.

Cuando la organización surge en el año 1985, lo hace mediante la implementación de un modelo clásico de las ONG’s que hacían misiones de observación de derechos humanos. Es decir, ocurría una violación, y la organización realizaba tareas de búsqueda de elementos de pruebas, toma de testimonios, recuperación de información, datos y demás.

Este modelo clásico de misiones de investigación, era una actividad tardía, por lo que, la organización comenzó con la preparación de monitores de derechos humanos en lugares donde detectaban cuestiones de vulnerabilidad y riesgo de violación a los derechos humanos. Es entonces, que se va formando y capacitando a personas en lo local, que pudieran dar la voz de alerta de manera calificada para denunciar una violación que pudiera estar ocurriendo en ese momento o que potencialmente pueda ocurrir.

En este sentido, menciona Adrián, que la organización aún trabaja actualmente con modelos anticipativos o anticipatorios, cuyo objetivo es evitar el riesgo de violaciones a los derechos humanos cuando se detecta que hay población vulnerable. Siendo una labor muy exitosa, pero poco visible del trabajo de la Limeddh.

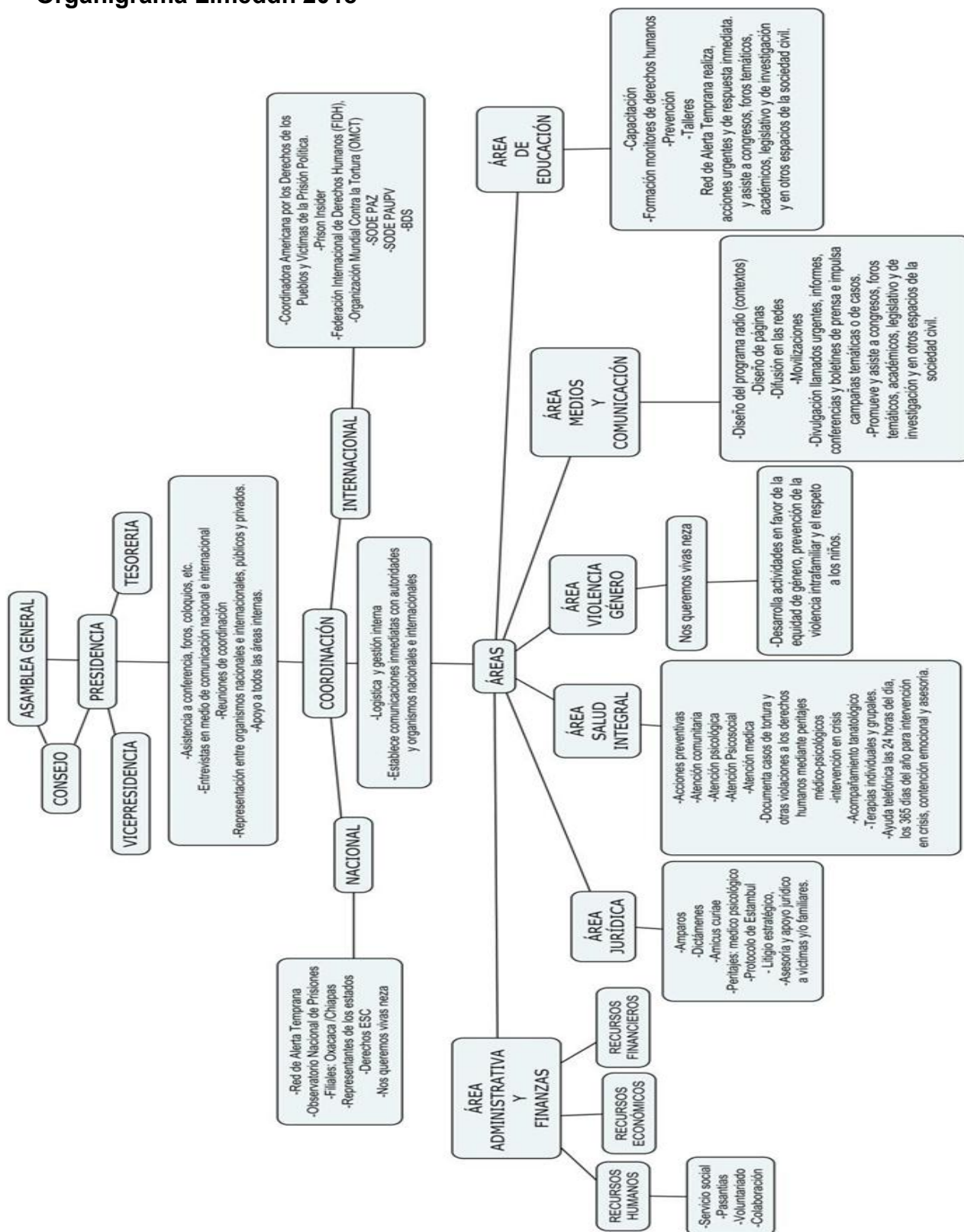
En palabras de Adrián Ramírez, “por decir algo, hay una manifestación y de repente se empieza a observar que hay una gran cantidad de policías que empiezan a azuzar a la población, o que hay personas que en convivencia con las fuerzas de seguridad están hostilizando a manifestantes. En estos casos la organización interviene, y esa intervención puede prevenir la violación, y muchas veces ha sido un buen resultado”.

Por ello, el modelo anticipatorio prepara a las personas, al hacerles saber que lo que van a hacer puede tener una consecuencia represiva. Es ahí el papel que la organización juega, en relación a su trabajo centrado fundamentalmente hacia las víctimas potenciales o a la población vulnerable.

A diferencia de otras ONG's, que también hacen un trabajo interesante e importante, de capacitar a jueces, policías, y personas para que respeten los derechos humanos. La limeddh se va hacia quien está en riesgo de ser víctima. Aunado a ello, en aquellos casos donde ya ocurrió una violación a los derechos humanos, el caso específico se lleva a litigio, completando el proceso, desde la prevención, hasta el litigio y búsqueda de reparación de daño.

En ese sentido, el modelo actual con el que trabaja la Limeddh, se basa principalmente en la prevención de violaciones a los derechos humanos, mediante la intervención y generación de manuales y guías de acción, las cuales se encuentran a disposición de la población para que ella misma pueda utilizarlas en su propia defensa.

Organigrama Limeddh 2018



Fuente: Proporcionado por Limeddh

Como se observa en el organigrama, la organización está conformada por una asamblea general, de la cual emanan la presidencia general, la vicepresidencia y tesorería. Así mismo, está conformada por seis áreas, que, a su vez, se encuentran coordinadas dentro del contexto nacional e internacional.

4.2.2. Estructura del personal

Uno de los grandes problemas a nivel estructural que ha tenido la organización, es también uno de los grandes aciertos, una cuestión paradójica o contrastante, la Limedhh aún con falta de recursos no para, no es determinante para el trabajo de la organización, pero si es una limitante. Ello, debido a que han habido personas muy valiosas que se han tenido que retirar de la organización por que no se generan los recursos para que puedan vivir⁵⁶ al trabajar en la organización.

En este sentido toda la membresía está basada en el voluntariado. Es decir, no solamente no se pagan salarios, sino que los integrantes dan cuotas. Esto permite a la organización movilizarse, pero con muy pocos recursos. Pero también eso es una limitante porque a partir del año 95, las necesidades que el movimiento pide para la intervención, son mayores.

Los actores o miembros que conforman la LIMEDDH, trabajan como voluntarios de tiempo parcial, excepto el presidente quién está de tiempo completo. La organización se encuentra dividida principalmente en: Presidencia, Dirección General, Área jurídica, Enlace, Medios, Denuncias y Acciones Urgentes.

Con respecto a los actores que de manera informal participan esporádicamente, lo hacen en tareas puntuales de difusión de casos o realización de materiales didácticos. Algunos de los colaboradores informales también pertenecen a otros colectivos u organizaciones.

⁵⁶ Es decir, de obtener su *modus vivendi*, como se menciona en el apartado de las organizaciones de voluntarios, las cuales comparten con la ONG ésta característica del personal voluntariado, mismo que labora en la organización sin percibir remuneración alguna, factor que representa algunas veces, pérdida de personal valioso para la organización.

La Limeddh, al ser una ONG legalmente constituida, tiene que adaptarse y respetar el marco, así como las obligaciones y responsabilidades legales que esto implica, es decir, respetar aquellas instituciones formales como las leyes, los códigos civiles, y a las autoridades públicas, sin embargo, y por el giro de las actividades que llevan a cabo, que es principalmente la defensa de los derechos humanos, su entorno tanto organizacional como institucional se encuentra inmerso en un clima de constante choque con las autoridades, y/o dependencias públicas, u otras organizaciones inmersas en actos de violaciones a derechos humanos.

Hoy, por ejemplo, el trabajo de la organización tiene una deficiencia importante en el área jurídica. Ello requiere fortalecer más el equipo de abogados, es decir se requieren abogados de tiempo completo que se dediquen al trabajo de litigio, porque tiene ya varios años que la organización ha dejado de emitir recomendaciones, asegurando que han rebasado por mucho al modelo del *ombudsman*⁵⁷ del país, rebasando a las organizaciones públicas de derechos humanos porque la Limeddh si va a litigio.

4.2.3. Objetivo de la organización

El objetivo de la organización es la defensa, promoción y protección de los derechos humanos a nivel general en el país, y contribuir al acrecentamiento de los derechos humanos en el mundo, y para ello nosotros nos basamos en el derecho internacional de los derechos humanos como una instancia que permite ir más allá del marco jurídico o de la legalidad que hay en un Estado-nación, tomamos en cuenta que todos los gobiernos de los países, establecen que fuera del derecho, del marco del derecho nada, todo dentro del marco de la ley, está bien.

⁵⁷ La palabra *ombudsman* es de origen nórdico, y hace referencia al defensor del pueblo.

4.2.4. Población objetivo

Para la Limedhh, su población objetivo, es toda aquella población vulnerable, que no tiene capacidad económica de solventar un proceso jurídico ante una violación de derechos humanos. La organización, no hace distinción de carácter político, en términos de ideología que pueda tener cualquier grupo vulnerable o persona. Sino que lo hace, en función de su relación de desigualdad o de vulnerabilidad ante el Estado.

Incluso puede ser que haya momentos en los que tengamos que defender, por ejemplo; a policías, pero, en su carácter de trabajadores que no recibieron salarios, que no tienen las prestaciones, que les dan equipos caducados o de baja calidad que los colocan en riesgo, entre otras.

Puede ser cualquier persona que esté en una condición de vulnerabilidad, y no necesariamente cualquier luchador social. Aunque, se hace énfasis en defensores de derechos humanos y, sobre todo, a opositores políticos⁵⁸.

Fundamentalmente a aquellos que están contribuyendo a la lucha de los pueblos por su emancipación, aquellas personas que desde su espacio defienden uno o todos los derechos de acuerdo a la declaración de los defensores de derechos humanos de las Organización de las Naciones Unidas.

4.2.5. Medición de resultados en la población objetivo

La Limeddh como organización es consciente de que sus logros son micro, y por lo tanto son evaluables. Con su intervención, cesa o se modifica una violación a derechos humanos, logrando pequeñas mejoras en las situaciones de las personas, logrando sentencias favorables en casos jurídicos, y han comenzado a lograr reparaciones de daños en algunos casos.

⁵⁸ Es decir, con opositores políticos, Adrián se refiere a personas o activistas sociales que luchan en contra de las injusticias del gobierno, manifestando su inconformidad en formas y contextos de acción distintos.

Lo que refleja un impacto importante, como organización están presentes a 33 años, lo que significa que es un esfuerzo que ha valido la pena, reconocido a nivel nacional e internacional. En este sentido, cuando alguien habla de la Limeddh en el mundo de los derechos humanos, la organización ya es un referente.

No es lo mismo que al atender un caso, se hable como persona que como organización. Por ello, hay un reconocimiento y una legitimidad que el Estado acepta, y que emana fundamentalmente de las víctimas, al colocar a la organización a la cabeza en cuanto apoyo, pidiendo incluso la intervención de la organización. Por lo tanto, el Estado ve la capacidad de interlocución e intervención de la organización en los casos que la solicitan. En este sentido, la fuerza de la Limeddh emana de este requerimiento de las víctimas, lo que se refleja en la aceptación y reconocimiento del Estado, no por sí mismo, sino por la solicitud de las víctimas.

Y ello se observa, a partir del cambio de actitud en funcionarios públicos, con la intervención de la Limeddh, del cómo han tenido que generar el cumplimiento de los protocolos de actuación e investigación.

Aunado a ello, la organización se encuentra buscando mejorar la calidad de las medidas de impacto a través de sus informes y de sus mecanismos de comprobación que son entregables por actividad, lo que permite ver que se cumplió con tal objetivo y que hubo tal resultado, que puede ser útil como material de procedimiento para los demás.

El problema de la Limeddh es la continuidad, debido a la imposibilidad de darle seguimiento continuo, sino el comportamiento es fluctuante debido a la estructura de personal, que se rige por el voluntariado.

4.2.6. Obtención de recursos

La organización ha logrado tener apoyos económicos, pero estos han sido esporádicos, sobre todo provenientes de la organización Trabajar Juntos por los Derechos Humanos, con sede en Francia, cuya relación se ha establecido desde el año 95, desde ese entonces, por uno o dos años no se ha recibido apoyo, el cual ha sido fundamentalmente para la renta de la oficina. El apoyo no solo ha sido económico, sino también de trabajo, como la ayuda a denunciar, replicación de información, apoyo en ataques o amenazas para los integrantes de la organización.

Además, se ha logrado el apoyo de Sodepaz⁵⁹ Madrid y Sodepaz país Valenciano, para programas de formación de monitores de derechos humanos. También se ha llegado a tener apoyo de compañeros en Bélgica. Y una vez del fondo de contribuciones voluntarias para víctimas de la tortura de la ONU.

De la Federación Internacional de Derechos Humanos, la Limedhh obtiene el soporte del estatuto consultivo ante Naciones Unidas, que también lo tienen por parte de la Organización de Trabajar juntos por los Derechos Humanos y de la Organización Mundial contra la Tortura, los cuales no corresponden a apoyos económicos.

Por lo tanto, han sido apoyos puntuales, concretos pequeños, que han ayudado a la organización a solventar algunos programas, el último apoyo fue en el 2015 por parte de la Organización Mundial contra la Tortura, pero fue un apoyo específico para familiares de víctimas de tortura. Al respecto la Limeddh no hizo uso de este dinero, sino al contrario, contribuyo con gastos administrativos para la entrega del mismo.

⁵⁹ SODEPaz es una ONG autónoma y auto-sostenible, integrada en redes y movimientos sociales, apoyada en y por una masa societaria activa, siendo un referente a la cooperación al desarrollo internacional, un movimiento social transformador y constructor de discurso y conciencia. Retomado de: www.sodepaz.org/index.php/83-publicaciones/boletin-mensual-de-sodepaz/2489

4.2.7. Uso de las TIC's

La articulación de las tareas es difícil, por lo que la organización se encuentra buscando una mejor optimización. Para ello, también recurren a las Tic's para el trabajo cotidiano. Entre las herramientas tecnológicas que utilizan se encuentran las siguientes: agenda compartida, google drive, *whats app*, correo electrónico, blog de internet, *facebook*, *twitter*, y comunicaciones diversas por medio de *zoom*, *skype*, y *hang out*.

Con respecto a ello, menciona Adrián Ramírez que la pagina o blog de internet se administra grupalmente, y se han utilizado las tic's para utilizar la replicación de una red social en otra. Es decir, lo que publican en determinada red social, se replica el mismo contenido automáticamente en las otras.

Sin embargo, también asumen que aún falta mejorar la situación en tecnologías de información y comunicación dentro de la organización. Ello, al no lograr mantener una presencia cotidiana, sino fluctuante, como una limitación por el modelo del voluntariado vigente.

4.3. Contexto Institucional

4.3.1. Código de comportamiento interno

La organización cuenta con un decálogo, que fue hecho a partir de reflexiones que los integrantes tienen por el hecho histórico de la caída del muro de Berlín. En éste decálogo se establecen los principios político-ideológicos, refiriéndose con ello, no a una participación partidista sino a la promoción y acompañamiento de la lucha por la emancipación de los pueblos, buscando el beneficio de las colectividades, y evitando ser instrumento de grupos de poder o líderes que buscan beneficio personal por la participación de la organización en defensa de sus agremiados⁶⁰.

La parte ideológica, se rige por la visión “derecho que no se conoce, es derecho que no se defiende, y derecho que no se defiende se pierde”, un planteamiento dinámico de los derechos humanos.

Una visión ética, que lleva a cuidar lo que se dice y cómo se dice, sin buscar un beneficio personal sino buscar la colectividad.

Una visión estética que cuida la forma de fortalecer el contenido de los documentos, información, y campañas.

Visión económica, en términos de búsqueda de recursos para llevar a cabo las diferentes actividades, y, por lo tanto, han aceptado en este sentido que, si el pueblo no apoya a la LImeddh, que la LImeddh desaparezca.

Más allá del altruismo con el que inicio la organización, donde los integrantes pusieron todos sus recursos, y los siguen haciendo. Ahora lo que busca, es que la gente comprenda que, si no pueden apoyar, que tampoco les quiten. En este sentido, hacer visible a las personas que hay una generación de gastos en el apoyo o seguimiento de los casos.

⁶⁰ El decálogo tiene que ver, con el *ethos* institucional de los miembros de la organización, en este sentido, a partir de su ideología, establecen sus comoportamiento interno en la organización.

Sin embargo, existe un fondo para aquellos casos que no puedan generar recursos, se les de apoyo sin costo alguno, como un apoyo solidario en el cual después puedan contribuir con algo a la organización.

La limeddh se considera una organización solidaria, en la cual, se asume que las personas no siempre se encontrarán en una situación de vulnerabilidad. Y, por lo tanto, generan una relación solidaria de apoyar.

En este sentido, la organización también le da un valor al significado de la amistad dentro de la colectividad, a las relaciones empáticas, porque los integrantes están sometidos a situaciones de mucho estrés, que hace que la gente pueda tener conflicto. Entonces buscan esa relación humana de amistad entre los integrantes.

El elemento del género, que busca como principio del decálogo, facilitar que haya mejores condiciones para que las mujeres se desarrollen en mejor condición.

4.3.2. Clave CLUNI

La organización conoce la clave CLUNI, pero no está registrada con esta clave, porque creen que fundamentalmente quienes se encuentran registrados, es para tratar de acceder a los fondos que establece el gobierno, y ahí es donde la organización se diferencia, porque si bien es cierto que comparten la idea de otras organizaciones, al referirse a estos fondos como provenientes del pueblo, pero al provenir de la administración del Estado, la Limeddh no acepta ese tipo de fondos.

4.3.3. Visión del Estado

La organización, asume que se encuentran en un narco Estado policiaco militar. En este sentido no acepta la tesis del Estado fallido, sino asumen que el Estado, ha entrado en una fase de descomposición, generando el modelo actual. Es decir,

ha sumergido al país en la crisis más profunda de derechos humanos en la historia reciente.

Por ello, el Estado se contrae y expande de acuerdo a sus intereses, en el marco de las votaciones entrara en una fase de distensión, se observa que hay un rechazo a la política que venía implementando el estado, reflejado en un interés de pacificación y eliminación de corrupción, en mejorar los mecanismos de seguridad en un modelo que no sea beligerante.

Por ello, la Limedhh cree muy Importante la participación de todos, para evitar esta visión. Sin embargo, consideran que el estado es un instrumento de los poderosos que genera leyes, marcos jurídicos, e instituciones para preservarse. En este sentido como organización consideran al Estado como un instrumento al servicio de la clase dominante.

Además, creen que es un Estado multinacional que ha impuesto sus políticas independientemente del régimen de los diferentes Estado-nación, hay una injerencia que somete a las economías de todos los países mediante la imposición de políticas públicas globales.

En este sentido, la Limeddh asume que, hasta este momento, el Estado representa un obstáculo, debido a que, junto con sus instituciones, no está a favor de los derechos humanos⁶¹. En esta concepción amplia del Estado, los medios masivos de comunicación han jugado un papel determinante para encubrir promover, el síndrome de anestesia colectiva inducida⁶². En este sentido, los medios de comunicación condenan situaciones de otros países, pero encubren la situación del país, por ejemplo: el actuar del ejército en masacres, se legitima la guerra contra el narcotráfico, se legitima que terminando este sexenio (Periodo de gobierno 2012-2018) haya cerca de 300,000 muertos, contabilizando el sexenio anterior, es decir, desde el 2006 al 2018, en dos sexenios han ocurrido más

⁶¹ En el “ser” no está a favor de los derechos humanos, pero en el “deber ser” sí, lo cual representa una incongruencia.

⁶² Con este término, el presidente de la Limeddh, Adrián Ramírez, hace referencia a la consecuencia de los medios de comunicación en la conciencia social de la población en general.

muerres que en la guerra en Siria, más que en un conflicto armado de orden convencional, más que en la época de guerra en Colombia.

Y, los medios masivos de comunicación no dan espacio a los derechos humanos, al contrario, los atacan. Entonces, el Estado y los instrumentos de los que se vale se convierte en un obstáculo para la cultura de los derechos humanos, convirtiéndose incluso en un motor de generación de violencia, que hoy se vive a nivel estructural.

Sin embargo, y afortunadamente la organización ha tenido acceso a medios alternativos de comunicación que han tenido cierto impacto, aunque, el papel que tuvieron en algún momento se ha ido minimizado. Aunado a ello, las redes sociales han formado una apariencia de lucha que no se concreta en la práctica.

En este sentido, el síndrome de anestesia colectiva inducida ha llevado a la sociedad a aceptar y a interiorizar como algo normal, la situación de violencia, feminicidios, secuestro, robos, y demás delitos en que se encuentra inmersa la sociedad, en la situación actual del país.

¿Consideran que el Estado está haciendo mal su trabajo?

No, nosotros comprendemos, y habría que hacer una categorización para clarificarnos. Primero, el Estado es como el instrumento del ejercicio del poder de los que tienen y detentan un poder real⁶³, y ese poder real se transmite económica, política, militar, jurídica; pero ellos, el poder, establece una administración del poder público, que es a quien se le considera el gobierno, y que en realidad es la materia-objeto de trabajo y lucha de las organizaciones.

Nosotros nos enfrentamos fundamentalmente a los servidores públicos que no cumplen u omiten el cumplimiento de la ley.

⁶³ En este contexto, con poder real, el presidente de la LIMEDHH hace referencia a la criptocracia, es decir, al gobierno invisible, el real y verdadero poder político no radica en los representantes políticos, sino en personas de gran influencia y autoridad dentro de ciertos estamentos del gobierno.

Sin embargo, hoy nos queda perfectamente claro que más allá de las decisiones de los gobiernos hay un Estado multinacional que se erige por encima de cualquier Estado-nación, y que impone modelos de programas sociales, de inversión en políticas públicas que van a afectar de manera grave los derechos humanos en todo el mundo.

Y, es ahí donde hoy estamos cambiando la visión de la lucha en el tema de los derechos humanos porque estamos hoy apreciando más claramente la función que ejerce el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial de Comercio, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, como el poder más allá que obliga a los países a que cambien sus políticas en aras de ese interés de acumulación de riqueza por la vía de los servicios de la deuda y por otro lado las migajas que entregan por programas de cooperación o participación en el desarrollo.

Lo que la organización aprecia, es que el poder real es el que se va a reunir al nivel del Foro Económico Mundial o Foro de Davos, del G 20, o del G 8. Es decir, éstas cumbres donde los poderosos del mundo se reúnen para dictar políticas públicas.

Incluso se aprecia que, mientras las organizaciones del pueblo piden audiencia, con gobernadores, procuradores, con presidentes de la república. Los poderosos ni siquiera piden audiencia. Por decir algo, hay una reunión de la Asociación Nacional de hombres de negocios o la Organización Nacional de Banqueros de México, donde invitan al presidente que asista a su reunión sin pedir audiencia, es decir, sólo lo citan para que vaya a su evento a escuchar y a dar planteamientos para inversión. Ese, es el poder real que hay, que podemos ver, y que se ejerce.

4.3.4. Cambios en regulación por parte del Estado

La Limeddh como organización ha visto un cambio importante a partir del gobierno de Vicente Fox (2000-2006), aunque el cambio venía desde Salinas de Gortari, sin embargo, para la Limeddh es fundamental el periodo de gobierno de Fox. En el cual, aparentan dar apoyo a las organizaciones civiles, y, lo que hacen es acaparar ellos mismos el apoyo, es decir, el Estado. En este sentido, aparece el modelo Teleton, como ejemplo de Instituciones de Asistencia Privada⁶⁴, que se benefician de este nuevo modelo, y que afectan la promoción de recursos.

La Limeddh se mantiene ajena y al margen de los cambios en las normas formales, como lo fue la miscelánea fiscal de Salinas. La organización apoyo el repudio a la miscelánea, pero no tuvieron un papel protagónico.

4.3.5. Retos de la organización ante los cambios en la regulación

Ha habido periodos en los que ha habido mucha persecución política, descalificaciones, amenazas, fundamentalmente fue en un periodo. El otro reto ha sido inducido a partir de la reforma educativa, que es un continuo de reformas hechas en escuelas y universidades que están generando jóvenes sin una visión solidaria, con una promoción del individualismo y la competencia.

Los retos has sido solucionados con el programa *Optimus*, que busca apoyar y rescatar bajo el decálogo de comportamiento interno, un modelo solidario. Y, por otro lado, entienden como organización, que defender los derechos humanos es una opción de vida, por lo tanto, asumen que muchos compañeros no viven de los derechos humanos, sino viven para la defensa de los derechos humanos.

⁶⁴ Son entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro. Retomado de:
www.organizacionessociales.segob.gob.mx/en/Organizaciones_Sociales/Institucion-de-Asistencia-Privada

Ante esa reflexión quieren intentar que los militantes puedan acceder a un modelo ético de participación de trabajo, a una vida digna. Es decir, hacer esa transición de empleo precario a un empleo con condiciones de dignidad humana.

Por ejemplo, el presidente de la LImeddh en el año 97 dejó su trabajo como médico particular para dedicarse de tiempo completo a la defensa de derechos humanos. En comparación con sus antiguos colegas, quienes hoy gozan de pensión por jubilación, y de prestaciones laborales. Estas atribuciones por una carrera de trabajo no han sido posible obtenerlas en el ámbito de las ONG's. Por ello, buscan que los nuevos integrantes de lucha por la defensa de los derechos humanos, no padezcan esta situación.

En este sentido, es presente la búsqueda de un modelo solidario que pueda cubrir las necesidades de los integrantes, para ampliar la red de colaboradores que puedan brindar una colaboración económica. Con ello, hacer la transición del modelo altruista, en el cual, integrantes de la LImeddh tenían un trabajo de tiempo completo y apoyaban en la organización de manera voluntaria en tareas puntuales, al modelo solidario, en el cual se puedan adherir de tiempo completo a la organización, recibiendo una remuneración digna.

Hay una transición en la organización, del antiguo modelo altruista al modelo solidario y ético. Con éste último se pretende hacer conciencia en el pueblo, refiriéndose a éste en lo concreto y no en abstracto, es decir, a las personas que requieran el apoyo de la organización, se pretende hacerles saber de los gastos que implica llevar un caso. Sin con ello, asumir que deberán pagar cantidades superiores a las necesariamente requeridas. Y con ello, en caso de obtener una sentencia a favor o de obtener un pago por reparaciones de daños, las personas puedan comprometerse en aportar la cantidad que se gastó en el proceso.

Sin embargo, hay personas que exigen que les resuelvan sus casos de manera gratuita, asumiendo que la organización está para eso. Es decir, no hay congruencia en el actuar de las personas. Por ello, la LImeddh hace una pre-

selección de casos, y toman aquellos en los cuales se demuestra que hay una violación a los derechos humanos.

En este sentido, se busca que las personas a quienes les llevan sus casos, puedan ser solidarios y apoyar en las promociones o presentación de casos ante tribunales nacionales y extranjeros de los demás casos. Sin embargo, para ello, la ILimeddh requiere equilibrar su modelo de trabajo, pero manteniéndose sin dependencia de alguna persona u organización.

4.3.6. Logros de la organización

Un punto muy importante porque ahora incluso, la organización está logrando reparaciones de daño, no solamente el cese a una violación, sino que incluso el castigo a los responsables, con sus medidas de reparación, que, aunque todavía son incipientes, están teniendo un resultado importante.

El procedimiento actual de la organización es otorgar a víctimas potenciales o personas que están sufriendo una violación, una guía o formatos para que ellos lo llenen.

Incluso en la misma inercia que un gran número de organizaciones que han logrado contribuir a la generación de protocolos; por ejemplo, protocolos de búsqueda de desaparecidos, protocolos de detención para casos de tortura, de intervención en casos de maltrato hacia las mujeres, protocolos de intervención para la situación de feminicidios, protocolos para el deber ser de los policías, entre otros.

A pesar de los esfuerzos de las organizaciones civiles como Limeddh, no se ha logrado revertir la gran crisis de violaciones a los derechos humanos que

padece nuestro país. La crisis histórica de los derechos humanos desde su periodo post-revolucionario⁶⁵.

Los manuales o protocolos de acción, van desde el taller básico de monitores de derechos humanos, cómo funciona un monitor, cómo hace la intervención, cómo registra y documenta la información de un caso, de lo más básico hasta las guías de respuesta inmediata como una acción preventiva urgente, un llamado de acción urgente, una solicitud de intervención, y mecanismos de alerta temprana, que son de respuesta inmediata.

Esos manuales han ayudado mucho, aunque no se hace más visible el trabajo de la organización, si están contribuyendo para las personas. La organización ha generado otros materiales con respecto a todo lo que un luchador social debería de saber para su labor, también mecanismo de protección y seguridad de defensores, todo ello como herramientas que han generado a lo largo de su trabajo.

Pero el decir esto no garantiza absolutamente nada, porque comprendemos perfectamente bien que hay leyes que violan derechos humanos, y no todos los derechos humanos están respetados en las leyes.

Por eso, es que apelamos al marco internacional de protección de los derechos humanos, y fundamentalmente el objeto social de la LIMEDDH es alertar, promover y proteger los derechos humanos de cualquier persona en su relación con agentes del Estado como servidores públicos.

De alguna manera consideramos que la LIMEDDH es una organización revertiva, es decir, trata de poner al derecho lo que el Estado pone al revés. Nosotros como organización, buscamos que el derecho debe respetarse, que el Estado debiera ser garante, y cuando hablo del Estado me refiero a la Administración Pública que son los agentes o servidores públicos que son los

⁶⁵ La Limeddhd, asegura que México se encuentra en la mayor crisis de violaciones a los derechos humanos en la historia reciente, es decir, como reparar las más de 240 000 mil muertes de los últimos dos sexenios de gobierno, y los más de 45 mil desaparecidos. Como lo menciona el presidente de la Limeddhd, son cifras incluso mayores a las que arroja un país en conflicto armado.

sujetos de derechos humanos. Pero, en esta función nosotros nos damos cuenta que el servidor público no respeta esas normas o genera normas que no respetan los derechos humanos (Adrián Ramírez).

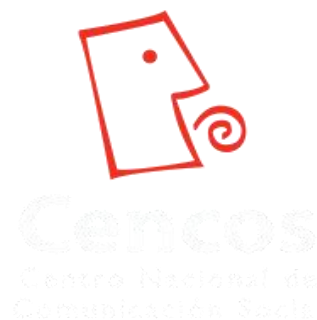
Por eso nos consideramos organizaciones revertivas, y más que ser críticas, somos organizaciones pro-positivas, estamos promoviendo mecanismos para la protección de los derechos humanos y el mejoramiento de las libertades fundamentales de la democracia en los países.

4.3.7. Trabajo Inclusivo entre Estado, mercado y sociedad civil

La LImeddh cree que en la inclusividad en el deber ser, como principio, elemento declarativo y posibilidad de trabajar, pero en la práctica se observa que incluso en las personalidades más progresivas que desde el sector privado o desde el sector público se han sumado, en su mayoría terminan favoreciendo la máxima ganancia de empresas, o la legitimación de las instancias de gobierno en detrimento de la población. Prueba de ello, es la estructura de valores que ha perdido la solidaridad.

Capítulo 5: Estudio de caso CENCOS

Centro Nacional de Comunicación Social A. C.⁶⁶



5.1. Historia de la organización

El Centro Nacional de Comunicación Social A.C., nació el 23 de junio de 1964 y se constituyó como Asociación Civil el 23 de abril de 1965 en la Ciudad de México. Fue fundada por José Álvarez Icaza y Luzma Longoria. Y surge en el contexto del inicio de la masificación de los medios de comunicación ⁶⁷.

Cencos aparece como un espacio de reivindicación de justicia social para hacer visibles a aquellos sectores de la población que no tenían a su alcance los grandes medios de comunicación, pero que partían de procesos organizativos y que generaban instrumentos de comunicación alternativos para reconstruir la realidad desde las preocupaciones sociales⁶⁸.

En su recorrido a través del tiempo ha ido adaptándose a las necesidades de un entorno cada vez más exigente y demandante, pero la propuesta se ha mantenido por ser una visión vanguardista que le ha valido su permanencia y liderazgo sin perder una postura crítica y pro-positiva ganándose por mérito propio varios espacios de representación de la Sociedad Civil ante diferentes actores, tanto a nivel local, nacional e internacional.

⁶⁶ El estudio de caso de la organización Cencos presentado en este trabajo de investigación, representa una relatoría de la recopilación de información y transcripción de las entrevistas realizadas a tres de sus miembros, Francisco Barrón Coordinador del programa de vinculación y representante legal, Luz Rangel encargada del área de administración y fortalecimiento institucional, e Ixchel Cisneros Directora ejecutiva. Por ello, no es de mi autoría sino una aportación de los miembros de la organización anteriormente mencionados. En este sentido, el estudio de caso se presenta con fines académicos, sin pretender con ello evidenciar su trabajo como organización civil defensora de los derechos humanos, por el contrario, describir como ha sido el proceso de formación y mantenimiento de una de las primeras organizaciones civiles creadas y constituidas en el contexto mexicano.

⁶⁷ Retomado de: <http://cencos.com.mx/nosotros/quienes-somos/>

⁶⁸ Ídem.

Cencos es una organización que nace con el afán de “dar voz a los sin voz”, de promover la difusión mediante la comunicación alternativa en materia de la defensa y promoción a derechos humanos. Sus ejes de trabajo como organización son:

- Libertad de expresión
- Acceso a la información
- El derecho a comunicar

La organización trabaja bajo estos ejes de acción. Sin embargo, como la comunicación cruza por todos los sectores, a Cencos llegan organizaciones de la sociedad civil de todo el país, grupos indígenas, campesinos, obreros, académicos, y denuncias sobre temas de género, de niños, de investigadores, todo ello en base a una defensa y promoción a los derechos humanos.

En este sentido, representa una de las pocas organizaciones que existen en el país que visibilizan y difunden las actividades de organizaciones de la sociedad civil que no tienen manera de hacerlo, todo ello en el ámbito de la defensa de los derechos humanos.

En palabras de Francisco Barrón, “Cencos surge en 1964, es una de las primeras organizaciones civiles en México que se registra como asociación civil no lucrativa, nace a través del Episcopado Mexicano de la iglesia católica en convenio con el matrimonio de los Álvarez Icaza, en aquel tiempo ellos fungieron como fundadores de Cencos”. “En un principio el objetivo principal de la organización era de difundir los comunicados que se emitían del vaticano, que incluso eran en latín, la organización surge como un centro de difusión para los comunicados del vaticano”.

Una vez establecida la organización, llegan a tocar las puertas de Cencos, campesinos e indígenas, y grupos vulnerables para manifestar su inconformidad y las injusticias que padecían. Al ser Cencos un centro de comunicación, se acercan los grupos vulnerables a manifestar sus inconformidades, para que a través de

éste centro se denuncien las arbitrariedades que estaban padeciendo. El matrimonio fundador de la organización abre las puertas a los grupos vulnerables (del 65 al 68), y observa la magnitud de la problemática.

Lo anterior, se realiza en paralelo a la función para la cual fue creada la organización. Es decir, seguían unidos a la iglesia católica en la difusión de comunicados provenientes del vaticano, pero a la vez, abrían las puertas para la difusión de las arbitrariedades que padecían sectores vulnerables de la sociedad.

Con ello, Francisco Barrón, menciona que: “la gota que derramo el vaso fue el movimiento estudiantil del 68”. “Y es, cuando Cencos abre las puertas a los grupos del movimiento estudiantil para atenderles en su dolor, demanda, y denuncia que en aquel momento hicieron en la organización, siendo una de las primeras organizaciones en defender los derechos humanos de los grupos vulnerables”.

Con respecto al movimiento del 68, en Cencos los estudiantes tuvieron un espacio en sus instalaciones para difundir lo que realmente pasó. En este sentido, la organización comienza con una estructura simple, conformada por el matrimonio de los Álvarez Icaza. En este contexto, menciona Francisco Barrón que: “fue mucho el valor que tuvo el matrimonio para abrirle las puertas y difundir en una época donde el Estado censuraba y bloqueaba todos los medios de comunicación, y es aquí, donde comienza su labor como defensores de derechos humanos”.

El matrimonio fundador de Cencos, sigue trabajando paralelamente al compromiso social de la defensa de los derechos humanos la visión de la iglesia católica, pero de una manera desvinculada. Es decir, la iglesia católica ya no influía ni formaba parte de Cencos, la cual, ya tenía como lógica de acción la difusión de los comunicados de defensa de derechos humanos. En este sentido, el único vínculo que mantenían los fundadores de Cencos con la iglesia católica, fue la fundación del movimiento familiar cristiano, ajena totalmente a la organización.

Por ello, en un principio Cencos emana de la ideología de la iglesia católica, la cual se mantiene como perspectiva de acción hasta 1968, a partir de ese año, cambia por completo y continúa como un centro de comunicación para la difusión y defensa de derechos humanos, cuya perspectiva de acción se mantiene hasta hoy en día.

Sin embargo, Cencos debido a toda la información que llegó a la organización por parte de los estudiantes que se establecieron ahí para emitir los comunicados de lo que realmente pasó en 1968, sufre un allanamiento de morada en 1970, en el cual, pierden toda la información y registros que, desde su creación, y hasta el movimiento estudiantil habían logrado archivar.

En la siguiente década, menciona Francisco Barrón⁶⁹ que el contexto general de las organizaciones civiles en los ochenta es el siguiente: “se mantiene aún la lucha social. Sin embargo, hay una migración de los sectores de la iglesia que eran formadores de cuadros de la teología de la liberación, y pasan a formar parte del gobierno del Distrito Federal” (ahora Ciudad de México). “Es decir, según la formación política, los cuadros son aquellas personas que van creando una formación política social con un compromiso para la dignificación de los derechos de todas y todos, como una transformación del gobierno a largo plazo” y “por esta transición, el contexto el D.F es uno de los grupos más politizados del país”.

A partir de 1990 surge en Cencos un cambio mediante un fortalecimiento institucional, el cual consistió en una actualización política, social y cultural. Con ello, para no mantenerse enfrascados se busca cambiar la estructura de la organización para adaptarse a los nuevos contextos emergentes.

En este sentido, el fortalecimiento institucional, llevó a Cencos a dividirse en áreas de trabajo y a implementar una página *web*, para una mayor visibilidad,

⁶⁹ Francisco Barrón se adhiere a Cencos en 1997. Sin embargo, su formación social la comienza en 1982, cuando aún era estudiante, y su proceso de lucha social fue con grupos de estudiantes para la dignificación de la educación autónoma y gratuita. En este sentido, comienza su proceso de formación política social en un espacio de comunidades eclesiales de base, las cuales son surgidas en Brasil, pero se establecen en los ochenta en México, y son grupos religiosos que no ofrecen misas, sino son formadores de la teología de la liberación. Además, siendo Francisco fundador y forjador de organizaciones civiles que hoy se encuentran autónomas, conoce de manera general el contexto de las organizaciones civiles en los ochenta.

difusión y fortalecimiento del trabajo de las organizaciones civiles que en aquella época se acercaban a la organización. Además, de un cambio en la imagen de la misma, es decir, el logo sufrió modificaciones, y se establece una misión, visión y objetivos, adquiriendo por completo una estructura formal.

Con el surgimiento del movimiento Zapatista en 1994, la organización tiene un papel importante. Es decir, el movimiento Zapatista recurre a Cencos para que formara parte de la junta de conciliación entre gobierno y el ejercito Zapatista, quien éste último, solicitó a José Álvarez Icaza, fundador de Cencos, ser representante de la comisión de reconciliación para las negociaciones por la paz, siendo la organización un referente para este proceso de transición. Y por ello, reconocida por su labor.

En los noventa Cencos sufre una re-estructuración con el fortalecimiento institucional, en la cual, introdujo por completo las Tecnologías de Información y Comunicación. En este sentido, dejó atrás el uso del fax, para dar paso al uso del correo electrónico. Sin embargo, no todas las organizaciones tenían la posibilidad del cambio tecnológico. Lo que, hacía que Cencos no pudiera difundir de manera amplia la información.

Por ello, menciona Francisco Barrón que: “en aquel tiempo, era un programa complicado, yo, por ejemplo, con *winfax* me tenía que ir hasta que terminara de enviar el fax, hasta que enviará todos los correos, porque el programa, si había un medio que no tuviera su fax en automático, se quedaba parado el programa ahí, y la información no pasaba a los demás medios, y si faltaban treinta medios, ahí se quedaba por que no había alguien que le dijera cancelar, para seguir enviando”.

Además, la estructura de Cencos era según Francisco Barrón, también muy limitada, es decir, contaban con tres computadoras, un fax. En este sentido, la transición fue paulatina, debido además a que no todas las organizaciones innovaron en el uso de tecnologías de la información, lo que hacía difícil la difusión de la información de manera homogénea. Sin embargo, el adherimiento de las

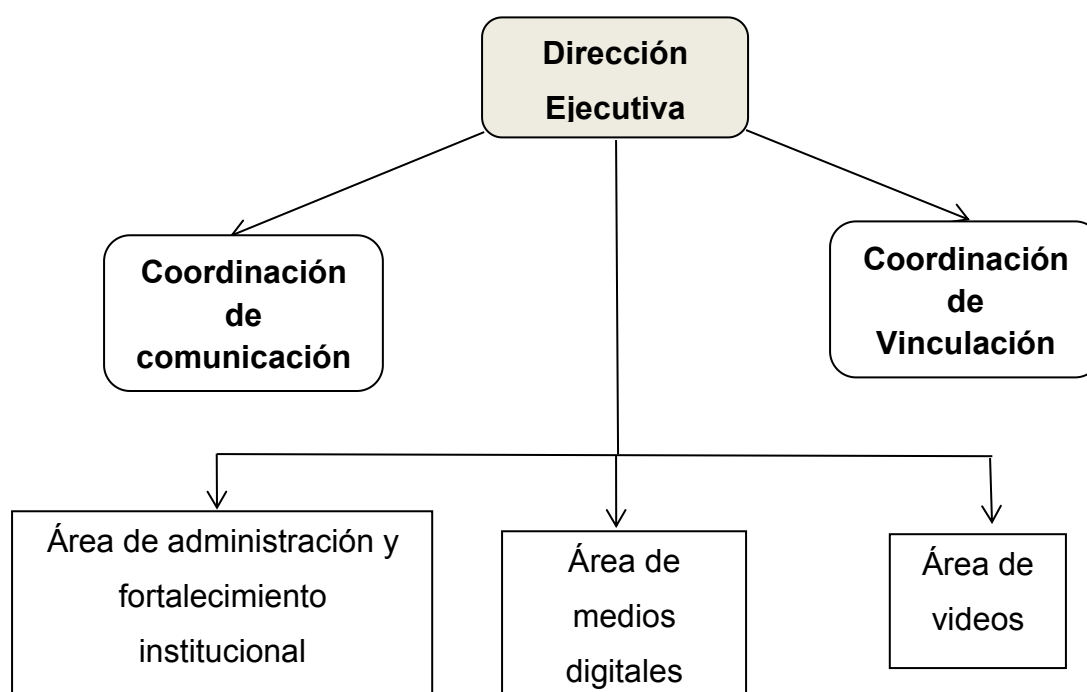
TIC's en Cencos, ha hecho que hoy por hoy, mantengan su presencia en el ámbito de las organizaciones civiles.

5.2. Contexto organizacional

En este apartado, se describirá la estructura que mantiene en la actualidad la organización, describiendo principalmente aquellas características como su organigrama actual, estructura de personal, objetivo, población objetivo, medición de resultados, obtención de recursos y uso de las Tecnologías de información y comunicación.

5.2.1. Estructura de la organización

Organigrama actual (2018)



Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en la entrevista a Francisco Barrón y Luz Rangel.

Para Luz Rangel, con la estructura orgánica, aunque somos muy pequeños, si contamos con manuales, como un manual de políticas de recursos humanos, y de ahí derivan nuestros procedimientos tanto para los contratos, perfiles de puestos, elaboración de programas, convenios, proyectos, y buscamos en la cuestión administrativa separar, además de que nos lo piden algunas organizaciones, que la toma de decisiones sea plural, para no generar conflictos de interés internos, y si es importante contar con esta estructura organizacional.

Y al final es que, a partir del contrato que tenemos, es el tipo de declaración fiscal que tenemos que presentar ante hacienda, y también el tipo de requerimiento de actividades que necesitamos de cada uno de los integrantes, que la mayoría son egresados de universidades y en proceso de titulación. Tenemos 11 personas que no llegan siquiera a los treinta años, la mayoría del equipo son jóvenes (Luz Rangel).

Según Francisco Barrón, las direcciones cambian cada tres años, con derecho a reelección de tres años más, para darle un seguimiento al trabajo ya establecido por la dirección y culminar todo ese trabajo que tienen como proyecto de organización civil en materia de derechos humanos. Muchas veces cuando una directora se va, muchas veces, algunos se quedan y otros se van. Esa es una, y la otra es por los recursos, si ahorita, por ejemplo, dejamos de tener recursos, de los 15 miembros actuales se bajaría a tener 3 o 4 personas. Están aquí, pero también tienen sus gastos personales, entonces si no tienen recursos tienen que ir a buscarle donde haya recurso.

Así, Luz Rangel menciona lo siguiente: “a veces se sorprenden mucho de cómo Cencos puede mantenerse durante tanto tiempo y cómo Cencos actual tiene esta proyección, y piensan que la organización es muy grande y está conformada por una cantidad enorme de personas, o de rangos de edad arriba de los 25 y 30 años”.

Entonces, eso nos da una dinámica de cómo se va a desarrollar el trabajo, y a pesar de ello, no recae en una sola persona la toma de decisiones ni se

permiten decisiones arbitrarias. A pesar de que somos pequeños como organización, ha sido un proceso de aprendizaje de asignación de funciones, actividades, y protocolizaciones (Luz Rangel).

Para Luz Rangel, todos estamos en esa dinámica de ser supervisados y no tomamos decisiones de manera arbitraria. Eso es como lo interno y creo que nos permite funcionar y reflejarnos hacia otros como más grandes de lo que realmente somos.

Por ejemplo, si en alguno momento dado Paco (Francisco Barrón) no estuviera, sabe que ese día se va a subir la información, porque no podemos estar sujetos a una persona (Luz Rangel).

En palabras de Luz Rangel, el área administrativa la conforman Paco (Francisco Barrón) como coordinador de vinculación, Luis que es el contador y yo (Luz Rangel), y nosotros dependemos en nuestra estructura orgánica, directamente de la dirección ejecutiva que es Ixchel, ya las coordinaciones que es Uriel y Paco, que también tienen ellos sus reuniones como coordinadores. Es diferente cuando hacemos las reuniones de equipo que entonces vienen los encargados de área con los asistentes, que es en la que están la mayoría de los integrantes. A parte, la reunión de consejo donde sólo están Francisco (porque es también el representante legal) y la directora ejecutiva.

Tenemos una cuestión de 53 años, pero ya como una dirección ejecutiva, nuestro consejo a parte que es un presidente, tienen dos vocales, y a su vez tenemos un vicepresidente, una presidenta honoraria. Toda esta gente a parte de dar los contrapesos y los nombres, son gente que trabajan con organizaciones, saben que son gente de intachable rectitud, gente que respalda a la organización no solamente con su patrimonio, esta casa es heredada. Entonces que a Cencos nos esté apoyando esta familia que podría sacarle lo que quiera rentando esta casa. Nosotros rentamos un espacio como reciprocidad de regresar un poquito y ayudamos con el gasto del predio, Luis y agua, pero aun así no se pagaría lo que

seguramente este tipo de edificio costaría mensualmente solo por la zona en que se ubica en el mercado (Luz Rangel).

Finalmente, Luz Rangel menciona que, toda esta familia que nos da su patrimonio para que se den las oficinas, pero también están muy al pendiente de cómo se está manejando. Entonces también nos reunimos con ellos, para decir qué estamos haciendo, quienes somos. Es una estructura muy armada, no por nosotros, ha sido mejorada con el tiempo. Es un trabajo de 53 años que ahora se ve reflejado, y Cencos tiene una historia muy interesante.

5.2.2. Estructura del personal

Personal voluntariado

Actualmente no tenemos voluntariado, pero si ha existido en la organización, está dentro de nuestros procedimientos de nuestras políticas, tenemos un apartado para el voluntariado, y los que llegamos a tener eran extranjeros, y a nivel país tenemos practicantes como servicio social, pero el trabajo voluntariado implica otros mecanismos y convenios que se tienen que hacer, si lo tenemos contemplado pero no es tan sencillo, implica una serie de medidas de seguridad y de riesgos propios que asumir, y de las personas que van a estar aquí, de la información que se recibe, y el contexto de como se hace el trabajo, como lo tratas, por lo que no es sencillo tiene otro mecanismo legal. Y los voluntarios que hemos conocido han sido externos al país (Luz Rangel).

Personal remunerado

El personal remunerado, o asalariado incremento, y paso de estar conformado por 8 personas en el 2016 a 15 personas que laboran actualmente. Esto es cuando hay recurso, e incluso se han quedado un grupo muy pequeño cuando no hay

recurso, tres o cuatro personas muchas veces sin recibir un sueldo. Actualmente laboran 15 personas bajo el régimen de honorarios profesionales.

Si hay un grupo de dos o tres personas que están sacando el trabajo, si tienen que tener un salario, y eso ayudaría mucho a la organización a crecer (Francisco Barrón).

5.2.3. Objetivo de la organización

Cencos es una organización que nace con el afán de dar voz a los sin voz, de promover la difusión en materia de la defensa y promoción a derechos humanos. Sus ejes de trabajo como organización son:

- Libertad de expresión
- Acceso a la información
- El derecho a comunicar

Para Luz Rangel, en Cencos la agenda es abierta, sobre todo por la cuestión de comunicación, trabajando muy fuerte con la ley de seguridad interior y algunos otros productos, como fortalecer a las organizaciones en temas de comunicación para su manejo de plataformas, y esto mediante talleres, incorporando además en la agenda a los mega-proyectos.

Si no tienes una claridad o un objetivo, si tienes este fin último de justicia, y de plantear al Estado donde está fallando, y es la parte que tenemos que hacer todos como ciudadanos, y ser más críticos ante esta situación. Pero también, se debe considerar que no va a ser a través de la violencia donde logremos los canales de comunicación y apertura (Luz Rangel).

5.2.4. Población objetivo

La población objetivo de la organización es la sociedad civil en general, en este sentido, tanto las organizaciones civiles como los movimientos sociales que busquen la defensa y promoción de los derechos humanos. Por ello, cualquier grupo vulnerable puede tener acceso a Cencos para la difusión de sus casos y denuncias de irregularidades.

Menciona Luz Rangel que: “en Cencos tenemos posiciones muy claras con temas específicos, que han sido parte de la agenda, como los mega-proyectos, lo de Atenco, con las situaciones de las desapariciones, las situaciones de víctimas, en fin, esta parte en que se encuentra el país, pero así lo fue en su momento con el movimiento del 68, Cencos tienen muchos años, y ha estado inmersa en muchos procesos muy en el momento, aunque no lo buscas, el año pasado estábamos apoyando a los damnificados (sismo del 19 de septiembre 2017), entonces, es de acuerdo al contexto de acción”.

5.2.5. Medición de resultados en la población objetivo

Con respecto a la medición de los resultados en su población objetivo, estos siguen por una parte los parámetros de medición establecidos por las redes sociales en las cuales la organización tiene presencia.

Por otro lado, se encuentran los resultados obtenidos mediante el seguimiento y la difusión estratégica de ciertos casos, u organizaciones a las cuales les llevan su difusión, logrando un mayor alcance y por lo tanto un seguimiento adecuado por parte de las autoridades correspondientes.

En este sentido, la organización también le lleva la comunicación estratégica distintas organizaciones civiles, que forman parte de la agenda de trabajo en determinado contexto o periodo de tiempo.

5.2.6. Obtención de recursos

En Cencos, las financiadoras son internacionales, eso mismo nos lleva a que en nuestro control interno cumplamos con estas regularizaciones que nos piden nuestras financiadoras (Luz Rangel).

Según Luz Rangel, Cencos participa en la serie de proyectos que convocan las instancias internacionales, casi todas las convocatorias son abiertas, algunas son por invitación, pero si son muy específicas en la regularización de una serie de cosas que se tienen que avalar para que ellas también puedan garantizar que su financiamiento está siendo asignado a una organización que cuenta con los recursos tanto materiales y humanos para poder aplicar su presupuesto como se haya acordado en el convenio específico.

Asimismo, para Luz Rangel, cumplir con toda esa serie de requisitos ha sido toda una labor de gente que nos ha precedido, en esta parte de 53 años de la organización, actualmente no se ha dejado de lado eso, y se está muy al pendiente de los controles ante hacienda, no dejamos de pagar predio, impuestos, declaraciones mensuales, finales.

Por ello, la regulación es parte fundamental de su proceso institucional para la transparencia de recursos y de la dinámica interna de trabajo, ello para participar en convocatorias y tener acceso a recurso de instancias internacionales (Luz Rangel).

En este sentido, Luz Rangel menciona que, por eso buscamos proyectos y financiadoras fuera, que son las que nos pueden ofrecer mejores posibilidades de ingreso, por lo regular los requisitos son demasiados, y ahí es donde muchas organizaciones dicen no, porque si no te encuentras constituido legalmente, si no te audita un despacho externo, si no presentas tu última o tres últimas declaraciones de impuestos, una cuenta de apertura en el banco, un manual de procedimientos, todo esto que parece ser fácil y rápido, pero han sido requisitos de muchos años de trabajo.

Los requisitos son diferentes, si la donación viene de Europa, Estados Unidos o de algún otro lado, así como está el CLUNI en México, para Estados Unidos es el SAM⁷⁰, hay otros filtros para poder acceder a recursos (Luz Rangel).

Francisco Barrón menciona que, ya no se trabaja con recurso de gobierno porque te da muy poco dinero, y quiere que realices muchas cosas, a parte te da más trabajo que no forma parte de lo que hacemos como organización.

Y cuando llevábamos las justificaciones al Contador de la Secretaria, se notaba el mecanismo de burocracia, es esta mesa pasa por un sello, en la siguiente por otro, entonces una semana te la pasabas dando vueltas a la Secretaria (Luz Rangel).

5.2.7. Uso de las TIC's

Las Tic's representan un punto fuerte para Cencos, es decir, son una organización que se especializa en los medios alternativos de comunicación. Por lo tanto, tienen desarrollada esta parte, con presencia en medios alternativos como las redes sociales.

En este sentido, menciona Luz Rangel, el tener *facebook*, *twiter*, *instagram*, una página de Internet con noticias al día, en la cual, además, presenta su historia, misión, visión, y objetivos, así como las personas que colaboran en la organización, es parte fundamental de Cencos.

⁷⁰ System for Award Managment, para poder recibir una subvención, toda organización debe contar con un registro en el sistema SAM, y para poder registrarse en SAM, debe tener previamente lo siguiente: Contar con número de identificador de impuestos (TIN) del Servicio Interno de ingresos (solo para ciudadanos u organizaciones estadounidenses). Contar con número DUNS (Data Universal Numbering System), el cual es requerido por el gobierno de los Estados Unidos, y lo utiliza como identificador para transacciones intergubernamentales. Y contar con un código NCAGE (Nato Commercial and Government Entity) el cual es un número de identificación de cinco caracteres. Retomado de: <http://mx.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/25/2017/01/Guide-DUNS-NCAGE-and-SAMs.pdf>

5.3. Contexto Institucional

Menciona Luz Rangel que: en Cencos somos muy institucionales, y tenemos una regulación muy clara, si bien no somos una empresa, muchos de los mecanismos que tenemos en términos de trabajo, tienden a hacer esto, reglamentarnos por despachos externos para tener mejor confiabilidad entre nuestras financiadoras, llevar un control fiscal muy estricto, por ello tenemos una cuestión de fortalecimiento institucional que nos permite en un momento dado asemejarnos a una empresa, en el sentido del manejo y cómo utilizamos los recursos.

Más que una estructura formal tiene que ver con una construcción legal y de control, operamos dentro de un país y obedecemos sus reglas, aunque, podemos estar en contra de algunas situaciones y no tomar el recurso de estas personas o esta financiadora, pero no nos hace ir en contra de no regular, y no presentar nuestros impuestos, no hacer nuestras aportaciones al IMSS, al INFONAVIT, no generar contratos para los trabajadores, no brindar seguro social. Nos encontramos en esta misma situación de transparentar nuestros recursos y nuestra dinámica interna como organización, porque trabajamos para este país, seguimos parte de las reglas (Luz Rangel).

5.3.1. Código de comportamiento interno

Para Luz Rangel, los manuales de procedimientos y sus actualizaciones, sirven de mecanismos que hacen a la organización establecer su funcionamiento administrativo, las áreas están para que la gente que llegue encuentre en los manuales de procedimientos las actividades que se tienen que realizar, acompañado de su curso de inducción, el cual también se prevé. Esto debido a que no podemos estar sujetos a una persona.

En este sentido, menciona Francisco Barrón que, antes, cuando éramos tres, yo me encargaba de subir las cosas a la página, buscar las notas, realizar las conferencias, estar en la administración, hacia muchas cosas, era muy

desgastante, pero no se me creaba mucho conflicto porque tengo un proceso de conocimientos adquiridos, y sé lo que se tiene que hacer, pero para una persona nueva, sin manual de procedimiento, era más complicado.

5.3.2. Clave CLUNI

Cencos está inscrito en el CLUNI, y regulada en todos los aspectos, tienen un trabajo de ordenamiento interno para cumplir con los reglamentos. En este sentido es una organización civil sin fines de lucro, que paga impuestos por la contratación de las personas que colaboran en la organización (Luz Rangel).

De todo este tipo de regulaciones, Francisco Barrón fue quien estuvo gestionando los trámites para el registro de Cencos ante el CLUNI en el año 2005 y 2006. Y menciona que: hoy en día la organización que no se encuentra registrada ante CLUNI, le es muy difícil acceder a recursos.

5.3.3. Visión del Estado

En palabras de Luz Rangel: “Cencos siempre ha mantenido una postura apartidista, no es que vayamos con posturas contra el Estado, hay situaciones que se manejan en la agenda, a veces por las cuestiones inmediatas como el sismo del año pasado (19 de septiembre 2017), y las desapariciones. No es que tomemos una cuestión en contra del Estado, siempre Cencos ha favorecido los derechos humanos, y dándole la voz a estos grupos de personas que no la tienen.

Y, a veces Cencos se encuentra en situaciones mediáticas, muchas veces se busca desde el mismo Estado, como lo que se está haciendo con la ley de seguridad sin guerra, lo haces desde dentro del Estado, presentándolo ante el Senado e incluyéndonos en la agenda, entonces los mecanismos de Cencos no van en confronta”.

Menciona Luz Rangel: “creo que las organizaciones se han sumado, o se han vuelto más críticas, y muchas veces han negociado en algún momento para intentar tener un bien mayor, pero esto en algunas organizaciones ha llevado a tener algunos conflictos, porque a veces tus aliados son opositores a tal o cual grupo. Si bien el Estado se sirve de nosotros, nosotros también nos hemos servido de él en muchos sentidos”.

En este sentido, Cencos ha mantenido una visión apartidista, participando en movimientos mediáticos importantes, debido a que es a través de las conferencias de prensa que llega toda la información acerca de violaciones a los derechos humanos, en las cuales la organización toma una postura y la vuelve parte de su agenda, a veces es en contra del Estado, pero sin ser una cuestión directa sino mediática y a través del dialogo.

Por ello, Cencos no tiene una postura en contra del Estado, sino su trabajo es objetivo, y como organización se encuentra regulada formalmente, asumiendo que sus mecanismos internos de trabajo, tienden a ser estrictos para el control fiscal.

Menciona Francisco Barrón que: “es de acuerdo al contexto que se presenta en las organizaciones, la lucha que se tiene de grupos de organizaciones como la Limeddh, el Comité Cerezo, entre algunas de las muchas que hay, y son de las que tienen una ideología de nada con el Estado, una separación total de él, entonces para ellos si se les complica más la subsistencia porque la mayor parte de los recursos hacia las organizaciones civiles tienen que estar regulados. Si no están reguladas no les dan financiamiento”.

Por ello, en palabras de Luz Rangel: “Estamos y somos parte del sistema, nos servimos de este mismo sistema para obtener beneficios fiscales, entrando en su regulación, a través del CLUNI, lo que hace el mismo Estado es tener un control de sus organizaciones, pero lo mismo es de sus empresarios, de sus dependencias gubernamentales. Por ello, la posición de la organización no es en contra del Estado”.

Es lo que pasa con la ley de seguridad interior que se está avalando en el senado, y en Cencos estamos sacando una campaña que se llama seguridad sin guerra. Entonces, ese es un colectivo muy amplio de organizaciones civiles que está manifestando que la ley de seguridad interior no debe de ser, porque es ir contra la misma ciudadanía, donde el ejército puede entrar a tu casa cuando quiera y sacarte, y así porque eres luchador social, te pone varios cargos y nunca vas a salir de prisión. Entonces, es ir en contra la gente, violentando los derechos humanos (Francisco Barrón).

En este sentido, Luz Rangel menciona que: “En Cencos, tenemos una postura crítica, no ha habido como tal una confronta con el Estado, si ha habido cosas que se tienen que llegar a mesas de negociación, porque a veces Cencos lleva parte de la comunicación estratégica para organizaciones y es lo que queremos ver, que sean escuchados, pero regularmente no eres escuchado si llegas violentando. Entonces las mecánicas del dialogo que se han dado en algunos casos, no se hubieran logrado si hubiéramos tenido un choque frontal, se tuvo que hablar con las organizaciones, escoger las palabras exactas en el dialogo y la negociación. Entonces dar esta negociación donde ya tienes ínter-locución directa con la gente de gobierno o con el mismo presidente, no se debe llegar confrontando. La historia de esta organización no es de choque, sino de dialogo e inclusión, pero con una visión crítica”.

Muchas organizaciones, no solamente Cencos, están sumando, y finalmente todas tienen una agenda y es la prioridad donde les gustaría trabajar, y cada quien maneja un tema, es importante ver en esta administración que entra tanto a nivel local como federal, hay temas que no se están colocando en la mesa y las organizaciones van a pugnar por eso, pero lo hacen de la suma, al sumarse a las iniciativas, y muchas veces las personas de las organizaciones civiles cuando han sido convocadas, sirven también como asesores dentro de estas mismas comisiones para atender sus propias agendas. Hay organizaciones que, dependiendo la agenda del gobierno, logran también tener cierta relevancia

política, a veces con representación dentro de la Cámara de Diputados, y de ahí pudieron colocar sus temas mejor.

Por ello, Francisco Barrón argumenta lo siguiente, si el gobierno actúa de forma dignificante en materia de derechos humanos para la ciudadanía, nosotros no tendríamos que decir nada porque estamos viendo que están respetando los derechos de todos y de todas. Pero en el momento que vemos que se están violentando los derechos de los demás, salimos y denunciemos.

5.3.4. Cambios en regulación por parte del Estado

Menciona Francisco Barrón que, la idea de la *miscelánea* fiscal del periodo de Salinas estaba pensada para golpear a las organizaciones de la sociedad civil, al querer cambiar de régimen fiscal a éstas últimas, y considerarlas como empresas. Con ello, golpear económicamente en la cuestión fiscal a las organizaciones de la sociedad civil que estaban en contra del gobierno.

En palabras de Francisco Barrón: “esto viene del contexto anterior al levantamiento Zapatista, mi suposición o el análisis que yo tengo es que antes de los noventa había financiamiento por varias agencias internacionales, pero en el 94 empiezan a emigrar las agencias y algunas organizaciones de la sociedad civil se caen y ahí se quedan, y otras se fortalecen, pero se dice que el movimiento Zapatista adquirió dinero de esas agencias para comprar armas”.

En este sentido, lo anterior responde al primer elemento por el cual empiezan a regular a las organizaciones civiles, al gobierno no le convenía tener a ese grupo de organizaciones, porque en lugar de ayudarlos, ejercían un contrapeso. El segundo elemento, responde a la formación de cuadros políticamente de la teología de la liberación, para que el gobierno dignificara los derechos de todas y de todos, que es lo principal que trabajan las organizaciones civiles, pero también ejercían un contrapeso.

Sin embargo, en el periodo de gobierno del Distrito Federal (ahora Ciudad de México) de Cárdenas, se realizó trabajo social con recursos del gobierno, pero se mantenía la idea de politizar a la población mediante apoyos subsidiados por el gobierno.

Menciona Francisco Barrón que, Cencos se encuentra dentro del marco de la ley, y el gobierno no te puede hacer nada, y si te quieren atacar fiscalmente, tampoco porque no les damos tiempo porque estamos regulados, estamos al día fiscalmente. En el momento, él te busca, te rasca, y donde estés fallando, ahí te va a atacar.

Sobre todo, que el Estado tiene un buen rato controlando a las organizaciones, cada vez las leyes varían, pero la reforma fiscal cambia cada año y se perfecciona, la última que hizo y al parecer les ha estado funcionando bien es la factura electrónica, actualmente y con el nuevo sistema que tiene te hace un cruce de información que pocas veces te permite tener un recurso que no puedan fiscalizar, y solamente pagando una factura (Luz Rangel).

Según Luz Rangel, al momento que tú registras tu folio y das de alta una factura, el SAT ya la tiene. Y además con nuestro contador que se ha especializado en esta parte de las organizaciones, porque no te puede comparar con una empresa. Para Luz Rangel, cuando trabajas con organizaciones el trabajo es distinto. Luis ha hecho mucho trabajo a partir de su trabajo en Cencos y en otras organizaciones, y lo que nos ha favorecido con él es precisamente alertarnos y decirnos, ahora el gobierno está fiscalizando a las donatarias en el monto recibido, entonces si tu donativo lo recibes al tipo de cambio en esta fecha, bueno pues a partir de este momento se puede declarar como lavado de dinero. Entonces para que no sea considerado de esta manera hay una ley anti lavado de dinero, y tienes que pedirle a la organización que te lo está dando, que te llene estos requisitos, además de que te da el dinero le tienes que pedir una serie de requisitos para que tú a su vez lo presentes ante hacienda, y de ahí ellos vean que no es un fondo para ti, con esos fondos vas a hacer el proyecto que estás involucrando.

Entonces qué es lo que vas a tener que hacer, es decirle, oye, si acabo de recibir 200 mil pesos, pero están etiquetados para hacer esto, y lo recibo de esta organización con domicilio en tal lado, y esta es su acta constitutiva, su representante legal, domicilio fiscal, rfc, y aquí están los míos (Luz Rangel).

Por ello, Luz Rangel menciona, si una organización no sabe qué tipo de relación contractual tiene con sus trabajadores, qué tipo de impuestos pagan ellos, qué tipo de impuestos vas a pagar tú, la ley anti lavado, hacer tus declaraciones mensuales y las complementarias, para todo esto necesitas a una persona que tenga que hacer eso, y un abogado para que se maneje todos los contratos y sepas en que estás metido. Y les toca a los directivos y al área legal armar todos los convenios y proyectos que se tienen que hacer pasados por un área ejecutiva.

Antes, cuando querías saber de organizaciones de la sociedad civil, tenías que vincularte a Convergencia, porque ella tenía vínculos con organizaciones civiles, es una red donde convergían cerca de ochenta o noventa organizaciones, pero en el año 2000 varias organizaciones que coordinaba Convergencia desaparecieron, los financiamientos los recibían, pero cuando las agencias financiadoras comenzaron a poner más requisitos como reportes, auditorías, regulaciones. Entonces fueron desapareciendo, muchas se fueron y otras se quedaron (Francisco Barrón).

Además, muchas perdieron credibilidad, no tenían los requisitos del país, que también es general, es global, tanto las organizaciones que están aquí, que son filiales, indudablemente tienen un respeto intrínseco hacia las leyes del país para que ellas puedan trabajar, por lo mismo son muy estructurados en ese sentido, donde cumplen con las regulaciones, y dicen si nosotros estamos cumpliendo con la regulación, esperamos que tú organización que trabajas aquí, que vives aquí, y qué manejas derechos humanos, no estás cumpliendo con tus derechos con el país. El solo hecho que tu no pagues impuestos, ya implica una responsabilidad tanto de lo social como de lo particular. Ellos cuando vienen, estas organizaciones, por lo mismo para que no las puedan despatriar, son ellos los primeros que cumplen las regulaciones del país donde se encuentran. Entonces

no entienden ellos como tú siendo del país no cumplas con tu regularización interna (Luz Rangel).

Para Luz Rangel, finalmente, en un momento dado la ley contempla esto y para que yo pueda obtener algo tengo que tener este requisito, sino no puedo operar. Entonces la idea de Cencos es de “vámonos bien” porque tengo que operar chueco si está todo tan derecho.

En este sentido, Francisco Barrón menciona, Cencos es transparente, pero no puede hablar de transparencia si no es transparente con sus recursos, entonces le exiges al gobierno transparencia, pero tú no lo eres, como puedes exigir algo que tú no haces. Es por eso que es tan importante la regulación que puede existir en la organización civil, porque es muy fácil demandar, pero tú qué estás haciendo, eres transparente con lo que tienes, pues no puedes exigir algo que tú no tienes.

Y además cuando sabes que vas a ser muy fiscalizado, si sabemos que entrar en el CLUNI, es darle al gobierno los elementos para que ahora sepa dónde estás, nombre y apellido, donde localizarte, porque es la intención, tener un registro de las organizaciones. En ese entendido tú cumples con sus regulaciones, me estás pidiendo esto, bueno, entonces yo te pido esto. En el mismo sentido, es cómo podemos darnos de alta como proveedores de gobierno, por ejemplo, y sin ningún problema en hacerlo (Luz Rangel).

Para Francisco Barrón, esta parte de la transparencia, es el ejemplo más vivo, y muchas organizaciones tienen miedo a darse de alta, porque piensan que el gobierno va a estar encima de ti. Pero yo considero que cuando tú estás bien dentro de una organización civil, y todo está bajo ciertas líneas y parámetros legales y fiscales, no tienes por qué temer, si estás con todas tus cosas al día. En Cencos, como estamos al día con todo, no hemos tenido ningún problema hasta ahora, si nos llegan requerimientos de un pago atrasado, pero de ahí no pasa. Además, tenemos que estar al día por todos los temas que trabajamos. Es como te digo, si el gobierno no te pega por la cuestión de otro tipo legal, por la cuestión

fiscal te encuentra, y ahí te detiene un poco para que te distraigas y ya no estés echándole más tierra al gobierno, por decirlo así.

Ixchel (Directora Ejecutiva) sube a la página nuestros sueldos, y transparenta un montón de cosas, que fueron autorizadas por el consejo, y que, en un momento dado, nuestros despachos que nos auditan, hacemos una tercia para elegir quien nos va a auditar, muchas veces nos lo solicitan nuestras mismas financiadoras, otras veces las proponemos nosotros, y hasta ahorita hemos salido muy bien en nuestras auditorías, que además es un requisito para obtener financiamiento (Luz Rangel).

Francisco Barrón menciona que, eso es muy bueno, yo creo que es de salud para la organización, y para uno mismo, porque te dicen oye en que te lo gastaste, ah pues mira aquí está transparente, para esto, y todo sustentado con facturas.

Sin embargo, Luz Rangel menciona que, el control, no me lo está pidiendo el gobierno, me lo está pidiendo la fundación que me va a dar el dinero, pero el banco, que no es el gobierno, me está pidiendo más requisitos que no me ha pedido el gobierno. Entonces esta parte del control del gobierno no, está dado el sistema de tal manera que para que obtengas una cosa tienes que haber dado otras antes. Por eso es que muchas organizaciones truenan, no están en la disposición de dar esa información, porque no quieren que las fiscalicen, pero no necesariamente tienes que tener al gobierno siguiéndote, porque en la apertura de un crédito das tus datos.

5.3.5. Retos de la organización ante los cambios en la regulación

En palabras de Francisco Barrón, nosotros también hemos vivido intervención de nuestras líneas telefónicas, en algún momento se metieron a las oficinas. En los setenta, Cencos sufre un allanamiento de morada por parte de gobernación en el cual se llevaron documentos y archivos, se hizo la denuncia ante gobernación y

regresaron algunos archivos, no todos. En el 2015 también sufrieron un robo de información, y se activaron los mecanismos de investigación, a partir de ello, estamos con los mecanismos de protección a defensores de derechos humanos y periodistas.

A partir de ese allanamiento, se tuvieron que ampliar las medidas de seguridad. Bien podría considerarse como un simple robo, pero por el tipo de trabajo que hacemos, pues se llevaron computadoras, cámaras, y algunos archivos. En ese momento se trabajaba mucho con víctimas y desaparecidos. Entonces depende mucho el contexto en el que te encuentras y en el que se dé la situación (Luz Rangel).

Entonces traíamos eso, la desaparición de los 43, asesinatos y desapariciones de defensores de derechos humanos y periodistas, el asesinato masivo a periodistas en la Narvarte (Francisco Barrón).

Para Luz Rangel, son cuestiones que nosotros podemos ver como accidentes, como un simple robo, pero por el tipo de trabajo que se hace en Cencos, pues se puede ver desde otra perspectiva. A partir de ello, se incrementó el nivel de seguridad, y seguimos con el mecanismo de protección a defensores de derechos humanos.

El allanamiento de los setenta, fue totalmente por gobernación, se realizó la denuncia ante gobernación y regresaron los archivos, no regresaron todos, algunos se los llevaron, se los robaron, jamás los regresaron (Francisco Barrón).

Según Francisco Barrón, Cencos se dedica a la comunicación, pero nadie era periodista, ni los directores que la precedieron, con su directora actual quien es periodista, se han especializado más, porque la mayor parte de los integrantes han estudiado Comunicación, o especializado en medios digitales, editorial, diseño gráfico, todo relacionado con la comunicación.

Esto no fue una limitante, pero actualmente representa un plus que se manejen temas de comunicación con gente que se ha adiestrado en esas técnicas tres o cuatro años en la escuela (Luz Rangel).

Para Luz Rangel, cuesta mucho trabajo para las organizaciones que trabajamos, con las que colaboramos y nos financian, intentar en un proyecto meter dentro del financiamiento algo así como un aguinaldo (prestación social), está complicado, Por eso, es importante que las organizaciones tengan un recurso propio, cuando conforman un patrimonio propio podrán de sus propios recursos asignarlos como mejor les parezca. Habrá financiadoras que se dediquen a pagarte tu acta constitutiva, renta por un año, internet y teléfono, habrá asociaciones que en eso te puedan apoyar, pero difícilmente te van a apoyar en la otra parte que implica el personal, y mantener a una persona de trabajo voluntario, a veces hay a veces no hay, por muy bueno que sea, se va a agotar. Y es capital valioso, pero es complicado porque si no tienes un recurso, cómo lo vas a mantener.

5.3.6. Logros de la organización

Cencos fue premiado por su página de internet por ser el mejor portal en materia de derechos humanos a nivel nacional, y fue otorgado por el club de periodistas, sin embargo, su fuerte son las redes sociales (Francisco Barrón).

Luz Rangel menciona que, nosotros consideramos que la gente hace un trabajo, y ese trabajo en la medida de lo posible tienen que ser bien remunerado, y lo que buscamos en la cuestión de derechos humanos es también sobre los derechos laborales internos, el tipo de contrato nos lleva a tener a los integrantes por un determinado tiempo específico por un determinado trabajo específico, pero las mismas políticas internas nos prevén otorgarles vacaciones, seguro de gastos médicos mayores, permisos laborales, contemplando que si tenemos a una persona laborando por un tiempo mayor a seis meses, contemplamos darles todo

este tipo de permisos y apoyos económicos, considerando días de aguinaldo, todo un mecanismo que no te dan si te contratan por honorarios profesionales.

Pero la intención de Cencos es solventar derechos sociales, y si bien no podemos tenerlos en contratos que fueran por asimilado a sueldos y salarios, o generar contratos de nómina, por lo menos buscamos que nuestra gente que esté seis meses, sea suficiente para darles éste tipo de prestaciones, como apoyo en la cuestión familiar y de vida (Luz Rangel).

Francisco Barrón menciona que, Cencos cuenta con un centro de documentación muy grande, y está en la ENAH, es un centro de resguardo y consulta. Como Cencos trae toda la cuestión histórica de los movimientos de los sesenta, setenta y ochenta, entonces ahí están tres o cuatro décadas y un poco la cuestión contemporánea. Entonces ahí tienen un proceso de documentos que son históricos.

Cuando se tenía en Cencos ese centro de documentación, estaba solo ahí, sin clasificar, y venía gente a consultarlo, era muy difícil, por ello decidieron llevarlo a un espacio donde realmente sea útil esa información y le sirva la gente. Entonces se mandó a resguardar en la ENAH, y ellos fueron quienes vinieron por toda la información, fueron varios camiones llenos de archivos. En la ENAH, solo hay tres centros de documentación, el de Cencos, el del Secretariado Social Mexicano, y el de Centro de Estudios Económicos del Colmex (Francisco Barrón).

Ese tipo de documentación ya no la guardamos, finalmente no tenemos el espacio y ese tipo de clasificación seria que le darán, con número, un fichero o algo identificable. Además, en estas oficinas antes todo era Cencos, pero ahora ya están ocupadas por otras organizaciones, entonces ya no podemos ocupar todo el espacio (Luz Rangel).

5.3.7. Trabajo Inclusivo entre Estado, mercado y sociedad civil

Francisco Barrón menciona que: “yo siempre he analizado que es muy injusto que a las organizaciones civiles les des y les quites, los impuestos golpean a las organizaciones, y por eso, varias no se regulan, porque eso no las pueden mantener de pie, entonces de los pocos recursos que les dan, tienes que pagar un impuesto por el recurso y si no pagas, estas sometido a auditorias, o a que te cierren la organización”. “Esta situación es injusta porque hacemos el trabajo que muchas veces el gobierno no hace, entonces no puede ser el Estado inclusivo porque no estamos de la mano, al contrario, ellos nos ven como un adversario, como un enemigo, de ellos, porque somos los observadores, somos los que estamos viendo cómo trabajan, en momento en que vemos que ellos no trabajan bien, salimos a la luz pública y denunciemos lo que no está bien”

Con respecto a todas las demandas sociales que puedan existir, si no se consolidan las resoluciones a estas demandas, los movimientos y las organizaciones siempre van a estar en todos los procesos de dignificación, y si se agotan los recursos internos, hay instancias internacionales apegadas al principio de legalidad y que se apegan al contexto por que no están exigiendo las organizaciones otra cosa, sino justicia. Y estas luchas se van a seguir manteniendo mientras existan las demandas sociales (Francisco Barrón).

Capítulo 6: Análisis comparativo

En el presente capítulo, se continúa con el análisis comparativo del estudio de caso de Limeddh y Cencos, para contrastar en mayor detalle, los parecidos y deferencias de ambas organizaciones. Con ello, describir de qué manera influyen los factores tanto del contexto organizacional como institucional en éstas organizaciones de la sociedad civil, para que puedan o no llevar a cabo sus diferentes tareas cotidianas.

En este sentido, se asume que la Administración, no sólo se encuentra en la esfera de lo público y lo privado, sino también en la esfera de la sociedad civil, y en específico, en la sociedad civil organizada, reflejada ésta última en Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones Civiles, u Organizaciones de la Sociedad Civil, e inclusive el Tercer Sector, términos por los cuales, comúnmente se hace referencia a la sociedad civil organizada.

Por ello, en éste capítulo se emiten también las posibles propuestas de solución a las problemáticas detectadas y a las que se enfrentan las organizaciones bajo estudio, siendo éste, el fin último del administrador, suministrar soluciones a problemas que suceden no solo en organizaciones de la sociedad civil, sino en cualquier tipo organización.

Así, a continuación se presentan las características particulares que describen la historia de Limeddh y Cencos para exponer los diferentes contextos de inicio, y con ello, las perspectivas de acción que han presentado a lo largo de su trayectoria; seguido del análisis comparativo del contexto organizacional, en el cual se retoman aquellos aspectos que denotan en mayor medida las estructuras administrativas de las organizaciones, y por ende, lo que las hace diferentes a la hora de hacer sus tareas cotidianas, siendo un aspecto importante en su trayectoria, la incorporación y adecuación de estructuras administrativas para la consecución y logro de sus objetivos. Con respecto al análisis del contexto institucional, de igual manera se retoman aquellos aspectos que denotan los

parecidos y deferencias entre ambas organizaciones. Y, por último, las recomendaciones pertinentes como algunas de las posibles soluciones a las problemáticas detectadas mediante el análisis previo de las organizaciones bajo estudio.

6.1. Análisis del contexto histórico

En primer lugar, es pertinente mencionar a Cencos, debido a que fue creada en 1964, y constituida legalmente bajo el régimen fiscal de Asociación Civil en 1965. Es decir, lleva una vida organizacional de 54 años.⁷¹

Con respecto a Limeddh, es fundada en 1985, y constituida legalmente en 1989, de igual manera bajo el régimen fiscal de Asociación Civil. Por lo tanto, lleva una vida organizacional de 33 años.

Cabe mencionar, que se toman en cuenta los años que llevan trabajando como organización, y no desde su consolidación como asociaciones civiles al constituirse legalmente, debido a que, a pesar de ello, en el caso de Limeddh, aunque no estaba constituida legalmente, ya se encontraba trabajando como organización.

Ahora bien, Cencos es creada por el matrimonio de los Álvarez Icaza, y nace a través del Episcopado Mexicano de la iglesia católica en convenio con el matrimonio. En un principio, la idea por la cual fue creada, era para transmitir los comunicados que provenían del vaticano. Sin embargo, la perspectiva de acción cambia cuando Cencos como organización comienza a abrirle las puertas a los grupos vulnerables que sufrían las arbitrariedades del actuar de las personas adineradas o caciques de esa época. Ello, paralelamente a la transmisión de los comunicados del vaticano, manteniendo esa lógica de acción hasta 1968, cuando la perspectiva de Cencos cambia totalmente a partir del movimiento estudiantil. Es tal, la magnitud de la problemática, que la organización funge como un espacio de

⁷¹ Tomando como referencia la fecha en la cual se realiza la presentación de la investigación, enero 2019.

difusión para los estudiantes y las personas afectadas por las consecuencias de la represión por parte del gobierno⁷².

“la gota que derramo el vaso fue el movimiento estudiantil del 68”, “Y es, cuando Cencos abre las puertas a los grupos del movimiento estudiantil para atenderles en su dolor, demanda, y denuncia que en aquel momento hicieron en la organización, siendo una de las primeras organizaciones en defender los derechos humanos de los grupos vulnerables” Francisco Barrón.

A partir de 1968, Cencos como organización se separa de la iglesia católica, y comienza su perspectiva de acción como una organización civil especializada en medios alternativos de comunicación para la lucha y promoción de los derechos humanos, misma perspectiva que mantiene hasta hoy en día.

“fue mucho el valor que tuvo el matrimonio para abrirle las puertas y difundir en una época donde el Estado censuraba y bloqueaba todos los medios de comunicación, y es aquí, donde comienza su labor como defensores de derechos humanos” Francisco Barrón.

Bajo este contexto, al desligarse Cencos por completo de la iglesia católica a partir del movimiento estudiantil de 1968, y a dos años de ser una organización dedicada por completo a la difusión en materia de defensa de derechos humanos, sufre en 1970 un allanamiento de morada por parte del gobierno. En este allanamiento pierden toda la información y registros, no solo los referentes al movimiento estudiantil de 1968, sino también los que llevaban desde su creación hasta esa fecha.

Un referente a la creación de Cencos como una de las primeras organizaciones consolidadas en México bajo el régimen fiscal de Asociación Civil que emana de la ideología de la iglesia católica, se tiene lo siguiente:

⁷² Cabe mencionar, que la ubicación de Cencos no ha cambiado desde su creación hasta hoy día. Es decir, se han mantenido por 54 años en el mismo domicilio, el cual, para mayor consulta, lo pueden encontrar en su página electrónica: <http://cencos.com.mx>

Uno de los antecedentes sociológicos e ideológicos del sector de la sociedad civil emergente, se encuentra en la nueva doctrina social de la iglesia, emanada del Concilio Vaticano II (Muro en Montero & Charry, 2004).

En este sentido, la creación de Cencos responde a lo anterior. Es decir, su creación emana a partir del Episcopado Mexicano de la iglesia católica en convenio con el matrimonio de los Álvarez Icaza. Por ello, se retoma lo siguiente:

A partir de mediados de los sesenta surge un nuevo interés en la organización civil de la sociedad, la que caracterizó a una parte de la jerarquía católica, aquella más sensible a los problemas de los sectores populares (Olvera en Montero & Charry, 2004:154).

Cencos responde en parte a la afirmación anterior. Ello, debido a que surge en 1964, aunque se constituye legalmente un año después. Sin embargo, no lo hace como una organización sensibilizada con los problemas de los sectores populares, sino para transmitir los comunicados provenientes del vaticano. Es el contexto de acción en el que se encuentra, el que hace a Cencos cambiar de perspectiva y sensibilizarse con los problemas de los sectores vulnerables, primero, paralelamente al objetivo bajo el cual fue creada; segundo, y a partir de 1968 ya con una total desvinculación de la iglesia católica.

En este sentido, las organizaciones civiles en México han sido creadas, consolidadas, e incluso erradicadas, bajo diferentes contextos, el primero, responde a un entorno institucional autoritario, es decir, a un contexto de transición política del autoritarismo a la democracia. El segundo, responde a un entorno de transición económica, con la caída del Estado de bienestar, el adelgazamiento del Estado para dar cabida a la apertura de mercados, naciendo así, la concepción de la tercera vía o tercer sector, el de la sociedad civil.

Con respecto a Cencos, responde al primer contexto, el de la transición política de un régimen autoritario a uno democrático, si se toma en cuenta a partir

del año en que cambia su perspectiva y lógica de acción. Ello, se puede reforzar con la siguiente afirmación:

Los organismos de la sociedad civil, que han trabajado en México a partir de 1970, se forjaron en las luchas por la democracia frente a un régimen corporativo y autoritario (Reygadas, 2003:179).

Ahora bien, con respecto a la transición de Cencos de una perspectiva proveniente de la iglesia católica a una perspectiva de acción, ya como una organización especializada en medios alternativos de comunicación para la lucha, promoción y defensa de los derechos humanos, también se reafirma con lo siguiente:

En los años setenta y ochenta, estas matrices originarias se desdoblaron en al menos dos tipos de procesos diferentes. De lado de las organizaciones civiles inspiradas por la iglesia se abrió una gran diversidad de procesos evolutivos, en los que cada organización siguió su propio camino, lo que las condujo a una relativa pluralización política y a una mayor autonomía respecto de la jerarquía (Olvera en Montero & Charry, 2004:155).

En este sentido, Cencos sigue su propio camino como organización, sin con ello asumir, que los fundadores de la misma, hayan tenido que olvidar su ideología religiosa. Por lo contrario, a pesar de que Cencos ya era autónoma, el matrimonio de los Álvarez Icaza siguió participando de cerca con la iglesia católica, pero ya no como Cencos organización, sino como matrimonio Álvarez Icaza.

Por lo anterior, hay una lógica institucional de creación de las primeras organizaciones civiles, como lo es Cencos, y ello, se puede observar en la siguiente afirmación:

Estos procesos tuvieron su eje original en la iglesia católica progresista, porque ésta era la única institución que en el contexto de un régimen autoritario contaba con la autonomía, la autoridad y los recursos materiales

para fomentar la organización autónoma de la sociedad (Olvera en Montero & Charry, 2004:156).

Aunque, a pesar de ello, posteriormente, como se menciona en párrafos anteriores, algunas de las organizaciones civiles como lo es Cencos, abandonan esa lógica institucional para buscar otra, siguiendo su camino, y siendo autónomas. Esto es posible, debido al cambio en el contexto institucional, la transición de un régimen político autoritario a uno democrático, permitía que ahora ya no solo la iglesia católica gozara de una cierta autonomía y autoridad para fomentar organizaciones civiles, sino que éstas mismas podían crearse por que el nuevo contexto lo permitía, incluso ya desde la sociedad civil.

Lo anterior corresponde a la década de los setenta, ahora es pertinente retomar a la Limeddh, que fue creada en 1985. Y, con respecto a la década de los ochenta, se tiene lo siguiente:

Es a partir de los años ochenta cuando las ONGs adquieren una gran visibilidad y empezaron a incidir fuertemente en la definición de la agenda pública (Aguayo y Tarres en Montero & Charry, 2004:166).

En esta década se refleja el reconocimiento del incremento del número y diversidad de las organizaciones de la sociedad civil u ONG's (Olvera en Cadena, 2015).

En este sentido, la Limeddh se comienza a gestar en 1985, pero se constituye legalmente bajo el régimen de Asociación Civil sin fines de lucro, un par de años después. Surge entonces, como parte del movimiento de gestación de diversas organizaciones.

Es, el 27 de marzo de 1985, cuando en la Ciudad de México, ciudadanos mexicanos preocupados por la violación a los derechos humanos en el país y en el mundo, acordaron construir la Limeddh como una tribuna abierta, independiente, democrática y pluralista. Donde se denunciarán casos de violación o incumplimiento de los derechos humanos (Limeddh).

En ese entonces, la Limeddh ya se consideraba una Organización No Gubernamental. Es decir, ya adoptaban éste término, como parte de la ideología por la cual surgieron, misma que respondía a un contexto internacional de organizaciones no gubernamentales.

La limeddh inicio muy fuerte, porque en los años ochenta, estuvo visitando México una delegación de Francia, que estaba vinculada a la Federación Internacional de Derechos Humanos FIDH (Adrián Ramírez).

Surge, además, la organización en un contexto de movimientos sociales, todas las personas que venían padeciendo las arbitrariedades y violaciones a los derechos humanos lograron atraer a organizaciones internacionales, entre ellas a la FIDHH, en la cual la Limeddh buscaría y obtendría una afiliación.

Los familiares de los presos, de los perseguidos, como un flujo que venía del movimiento del 68, de la década de los 70, generó una gran cantidad de personas que fueron detenidas, desterradas, o que vivieron el exilio. Todo ello conformo un movimiento social importante de personas que buscaban la presentación con vida de sus familiares, o leyes de amnistía que atendiera a los presos y exiliados (Adrián Ramírez).

Si bien, la Limeddh en su inicio, su perspectiva de acción era de denuncia, algo parecido a la lógica de acción de Cencos. Aunque, Limeddh va incorporando en su trabajo no solo la denuncia sino además el acompañamiento y judicialización de los casos. Es por ello, que se considera una de las primeras organizaciones civiles en México en llevar a litigio los casos de violaciones a derechos humanos.

En este sentido, menciona Olvera (en Montero & Charry, 2004:165) que:

En la década de los noventa...La emergencia y multiplicación de la ONGs, su creación y visibilidad no sólo expresaba el crecimiento de su número, sino la ocupación de nuevos espacios en la esfera pública, la aceptación de

sus preocupaciones por parte de un amplio número de ciudadanos, y una vocación protagónica de sus dirigentes.

Ahora bien, además del contexto de los movimientos sociales, la Limeddh también se encuentra inmersa en el contexto que responde a un entorno de transición económica, con la caída del Estado de bienestar, y el adelgazamiento del Estado para dar cabida a la apertura de mercados.

Parte del mandato general de la Limedhh en esa época (1985-1994), era la amnistía general para todos los presos políticos...se declara anti-imperialista, y una ONG que se declare así, consistía en aquella época, algo particularmente complicado (Adrián Ramírez).

En esta misma época, en 1993 es cuando los miembros de la organización sufren de persecución, hostigamiento y amenazas por parte del gobierno para declinar su trabajo, lo que produce una deserción de varios miembros de Limeddh.

Hubo una represión muy fuerte, una gran cantidad de amenazas para miembros de la organización siendo incluso víctimas de tortura por parte de la policía...y por su seguridad tuvieron que abandonar la organización (Adrián Ramírez).

Por otro lado, Cencos en esta época, en la década de los noventa, se encontraba en una transición como organización, como una medida de adaptación ante el nuevo contexto emergente, aunque internamente su cambio fue institucional, no dejando de lado el organizacional, debido a que, en este mismo periodo de tiempo, re-adeclararon su estructura organizacional para adoptar las tecnologías de información y comunicación emergentes.

A partir de 1990 surge en Cencos un cambio de fortalecimiento institucional, el cual consiste en una actualización de los contextos político, social y cultural. Con ello, para no mantenerse enfrascados se busca cambiar la estructura de la organización para adaptarse a los nuevos contextos (Francisco Barrón).

Llevo a Cencos a dividirse en áreas... y a implementar una página web, para una mayor visibilidad, difusión y fortalecimiento del trabajo de las organizaciones civiles que en aquella época se acercaban...un cambio en la imagen, el logo sufrió modificaciones, y se establece una misión, visión y objetivos (Francisco Barrón).

Sin embargo, en un principio la adaptación y uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, limitaron el trabajo de Cencos. Ello, debido a que no todas las organizaciones tenían la posibilidad de adaptarlas, lo que generaba una reducción en los destinatarios con respecto a la información que la organización compartía

Se dejó atrás el uso del fax, para dar paso al uso del correo electrónico...no todas las organizaciones tenían la posibilidad del cambio tecnológico. Lo que, hacía que Cencos no pudiera difundir de manera amplia la información (Francisco Barrón).

La década de los noventa es crucial para ambas organizaciones, en especial con el surgimiento del EZLN en 1994. Por un lado, en Limedhh obligo a tener una estructura de personal de tiempo completo, y ya no por voluntariado esporádico como lo venían manejando. Por otro, fue requerida la participación de Cencos como mediador en la mesa de negociación entre gobierno y EZLN.

El movimiento zapatista recurre a Cencos para que formara parte de la junta de conciliación entre gobierno y el ejercito zapatista...solicitó a José Álvarez Icaza, fundador de Cencos, ser representante de la comisión de reconciliación para las negociaciones por la paz, siendo la organización un referente para este proceso de transición...reconocida por su labor (Francisco Barrón).

Es hasta el año 95, que adquiere un carácter de trabajo de tiempo completo de los integrantes, ante el surgimiento del movimiento zapatista (EZLN). La gravedad de la situación hace necesaria una cede específica, sin trabajo voluntario y esporádico (Adrián Ramírez)

A partir de entonces, ambas organizaciones se han mantenido bajo las mismas líneas de acción, por lo que, lo más destacable de su contexto histórico es lo mencionado anterior. Sin con ello, aludir a que no han ejercido cambios en su estructura, por el contrario, como se mencionará en el apartado correspondiente al análisis del contexto organizacional e institucional, los cambios han sido graduales, y dependen del contexto de acción en el que se encuentren inmersas.

Por ello, se retoma a Reygadas (1998:1), quien menciona lo siguiente:

Las organizaciones no gubernamentales, como parte de la sociedad civil, emergieron con propuestas diversas y complejas: organizaciones campesinas, acciones afirmativas de género, fundaciones, alianzas ciudadanas, comunidades indígenas, instituciones de asistencia privada, grupos de deudores, organizaciones civiles, centros de derechos humanos, entre otras; recogiendo parte de la memoria y de las demandas colectivas de amplios sectores de la población.

En este sentido, el contexto histórico en el cual surgieron y se han mantenido inmersas Cencos y Limeddh, responde en gran parte a las situaciones de problemáticas específicas en contextos de acción específicos, por lo que, han adecuado su estructura en función de las demandas colectivas emergentes de aquellos sectores de la población en vulnerabilidad, atendiendo sus demandas sociales.

6.2. Análisis del contexto organizacional

Con respecto al análisis del contexto organizacional, se retomarán aquellas características que contrastarán a ambas organizaciones. Sin asumir con ello, que uno u otra es mejor, ambas se desempeñan de acuerdo a las necesidades de su población objetivo, de sus recursos humanos y monetarios disponibles, y del contexto de acción en el cual se encuentren inmersas. Al menos, observando éstos tres aspectos como dentro de los más importantes y a destacar para el funcionar de la organización.

Por ello, la estructura de este apartado, se dividirá en los subtemas utilizados en el apartado correspondiente al contexto organizacional de los estudios de caso de Limeddh y Cencos. En este sentido, se inicia con la estructura de la organización, seguida de la estructura de personal, objetivo, población objetivo, medición de resultados, obtención de recursos y uso de Tic's.

Estructura de la organización

La Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos (Limeddh), pareciera ser una organización de gran tamaño, pero lo es por su modelo de voluntariado que manejan. El cual, adhiere a sus filas de colaboradores a personas que son compañeros de lucha por la defensa de los derechos humanos. Así, colaboran en la matriz ubicada en la Ciudad de México entre 8 y 10 personas.

En este sentido, su estructura organizacional se encuentra conformada por una matriz, y 6 filiales ubicadas en otros Estados.

En el 2018, la Limeddh cuenta con seis filiales, ubicadas 4 en Chiapas, una en Oaxaca, una en Coahuila, y además, cuentan con el apoyo de algunas personas participando en otros lugares de la república como Veracruz y Estado de México. Sin embargo, en las filiales, solo hay una o dos personas trabajando (Adrián Ramírez).

Aunque, la estructura se va ajustando a las condiciones cambiantes del contexto, por lo que, están reduciendo su estructura al ya no tener contemplado la apertura de nuevas filiales. Lo que implica una reducción en su estructura orgánica, sin con ello, reducir su personal tanto remunerado como voluntariado, lo que deduce también, una reducción en sus costos de operación.

No es preocupación la formación de filiales porque con la red de monitores de derechos humanos se ha logrado cubrir esa necesidad de atender o apoyar en información (Adrián Ramírez).

Con respecto a su modelo de trabajo, paso de ser un modelo clásico de ONG como observadores de derechos humanos, a un modelo anticipatorio con el que trabajan actualmente, cuyo objetivo es la prevención antes que la judicialización de las violaciones a derechos humanos.

Este modelo clásico...era una actividad tardía, por lo que, la organización comenzó con la preparación de monitores de derechos humanos en lugares donde detectaban cuestiones de vulnerabilidad y riesgo (Adrián Ramírez).

Limeddh...trabaja actualmente con modelos anticipativos o anticipatorios, cuyo objetivo es evitar el riesgo de violaciones a los derechos humanos cuando se detecta que hay población vulnerable (Adrián Ramírez).

Es, la Limeddh conformada por una asamblea general que, a través de un consejo, emana la presidencia, y de esta a su vez, una vicepresidencia y tesorería. Por consiguiente, una coordinación internacional y nacional de organizaciones con las tiene contacto directo. Y, por último, las diferentes áreas de trabajo como: Área Administrativa y de Finanzas, Área Jurídica, Área de Salud Integral, Área de Violencia de Género, Área de Medios y Comunicación, y Área de Educación.

Aunque, debido a su modelo de personal voluntariado, no se han cubierto todas las áreas de manera uniforme, por lo que algunos miembros comparten responsabilidades en varias áreas, e incluso algunas se encuentran sin responsable, como lo es el área de Jurídica.

Por otro lado, Centro Nacional de Comunicación Social (Cencos), de igual forma es una organización relativamente pequeña, pero a diferencia de Limeddh, Cencos cuenta con una plantilla de personal remunerado. Es decir, sus colaboradores están trabajando por tiempo completo, y no de manera esporádica.

A veces se sorprenden mucho de cómo Cencos puede mantenerse durante tanto tiempo y cómo Cencos actual tiene esta proyección, y piensan que la organización es muy grande y está conformada por una cantidad enorme de personas, o de rangos de edad arriba de los 25 y 30 años (Luz Rangel).

A pesar de ello, Cencos ha sabido mantenerse con una estructura orgánica relativamente pequeña, pero con una especialización por áreas de trabajo, implementando manuales de acción de acuerdo a los puestos.

Si contamos con manuales, como un manual de políticas de recursos humanos, y de ahí derivan nuestros procedimientos tanto para los contratos, perfiles de puestos, elaboración de programas, convenios, proyectos...buscamos en la cuestión administrativa separar, además de que nos lo piden algunas organizaciones, que la toma de decisiones sea plural, para no generar conflictos de interés internos, y si es importante contar con esta estructura organizacional (Luz Rangel).

En este sentido, Cencos se encuentra conformada por una Dirección Ejecutiva, de la que se desprende la Coordinación de Comunicación y Coordinación de Vinculación. Y, por último, las áreas de trabajo, que son: Área de administración y fortalecimiento institucional, Área de medios digitales, y Área de videos. La estructura orgánica que le ha permitido a la organización mantenerse por mucho tiempo, sin la necesidad de demasiado personal.

Todos estamos en esa dinámica de ser supervisados y no tomamos decisiones de manera arbitraria. Eso es como lo interno y creo que nos permite funcionar y reflejarnos hacia otros como más grandes de lo que realmente somos (Luz Rangel).

Estructura de personal

Con respecto al personal, si bien se mencionó en el apartado anterior que Limeddh y Cencos diferencian con respecto a su estructura de personal. En este punto se establecerá el porqué de ello. Primero, al presentar Limeddh una estructura de personal mayormente proporcionada por el voluntariado; y segundo, por presentar Cencos una estructura de personal mayormente proporcionada por personal remunerado.

En Limeddh colaboran entre 8 y 10 personas en la matriz ubicada en la Ciudad de México, y cuentan con el apoyo de seis filiales, en las cuales por lo regular solo se encuentran trabajando una o dos personas. Por lo tanto, los colaboradores de Limeddh, oscila entre 16 y 20 personas. Incliniéndose la estructura de personal por el voluntariado. Ello debido a que hay periodos de tiempo en el que ningún miembro de la organización, incluyendo al presidente, reciben remuneración alguna.

La membresía está basada en el voluntariado, no solamente no se pagan salarios, sino que los integrantes dan cuotas. Esto permite a la organización movilizarse, pero con muy pocos recursos (Adrián Ramírez).

En este sentido, la Limeddh afirma lo siguiente:

Uno de los grandes problemas a nivel estructural que ha tenido la organización, es también uno de los grandes aciertos, una cuestión paradójica o contrastante que, Limeddh aún con falta de recursos no para, no es determinante para el trabajo de la organización, pero si es una limitante, debido a que ha habido personas muy valiosas que se han tenido que retirar por que no se generan los recursos para que puedan vivir al trabajar en la organización (Adrián Ramírez).

Por otro lado, Cencos tiene una estructura de personal remunerado, sin con ello asumir que no han tenido en algún punto personal voluntariado. Sin embargo, debido a la responsabilidad que éste último implica, lo han aminorado. Por lo que

actualmente, presentan una estructura de personal remunerado con 15 miembros bajo el régimen fiscal de honorarios.

El personal remunerado, o asalariado incremento, y paso de estar conformado por 8 personas en el 2016 a 15 personas que laboran actualmente. Esto es cuando hay recurso, e incluso se han quedado un grupo muy pequeño cuando no hay recurso, tres o cuatro personas muchas veces sin recibir un sueldo. Actualmente laboran 15 personas bajo el régimen de honorarios profesionales (Luz Rangel).

Lo anterior, cuando hay recurso monetario en la organización, pero cuando no lo hay, recurren no al personal voluntariado, sino a la solidaridad de los miembros más antiguos de la organización, quienes están dispuestos a trabajar sin recibir remuneración alguna, en lo que se aprueba un nuevo proyecto y consiguen un financiamiento.

Si hay un grupo de dos o tres personas que están sacando el trabajo, si tienen que tener un salario, y eso ayudaría mucho a la organización a crecer (Alejandro Barrón).

Con respecto al personal voluntariado, no ha representado un punto fuerte en Cencos debido a los mecanismos de responsabilidad que éste despliega. En este sentido, la estructura de personal en Cencos se encuentra basada en el personal remunerado, recurriendo en casos especiales al voluntariado de los miembros de manera solidaria.

Implica otros mecanismos y convenios que se tienen que hacer, si lo tenemos contemplado, pero no es tan sencillo, implica una serie de medidas de seguridad y de riesgos propios que asumir, y de las personas que van a estar aquí, de la información que se recibe, y el contexto de como se hace el trabajo, como lo tratas, por lo que no es sencillo tiene otro mecanismo legal. Y los voluntarios que hemos conocido han sido externos al país (Luz Rangel).

Objetivo

Con respecto al objetivo organizacional, en Cencos, es de “dar voz a los sin voz, de promover la difusión en materia de la defensa y promoción a derechos humanos, bajo tres ejes de trabajo”

- Libertad de expresión
- Acceso a la información
- El derecho a comunicar

Por otra parte, en Limeddh, el objetivo es: “la defensa, promoción y protección de los derechos humanos a nivel general en el país, y contribuir al acrecentamiento de los derechos humanos en el mundo”, “para ello nosotros nos basamos en el derecho internacional de los derechos humanos como una instancia que permite ir más allá del marco jurídico o de la legalidad que hay en un Estado-nación, tomamos en cuenta que todos los gobiernos de los países, establecen que fuera del derecho, del marco del derecho nada, todo dentro del marco de la ley, está bien (Adrián Ramírez)”.

Sin embargo, cabe mencionar que en Cencos la agenda es abierta, es decir, depende de las problemáticas que surjan y del contexto específico bajo el cual surjan. Por ello, Luz Rangel menciona lo siguiente:

“En Cencos la agenda es abierta, sobre todo por la cuestión de comunicación, trabajando muy fuerte con la ley de seguridad interior y algunos otros productos, como fortalecer a las organizaciones en temas de comunicación para su manejo de plataformas, y esto mediante talleres, incorporando además en la agenda a los mega-proyectos”.

Por lo anterior, es pertinente establecer la diferencia entre objetivo de la organización, y población objetivo, con el primero se refiere al objetivo que pretende o busca lograr Cencos y Limeddh, es decir, para qué fueron creadas.

Con el segundo, se refiere a la población a quien están dirigidas como organizaciones, es decir, para quienes fueron creadas.

Población Objetivo

Ahora bien, la población objetivo de Cencos: “es la sociedad civil en general, en este sentido, tanto las organizaciones civiles como los movimientos sociales que busquen la defensa y promoción de los derechos humanos”. “Cualquier grupo vulnerable puede tener acceso a Cencos para la difusión de sus casos y denuncias de irregularidades” (Luz Rangel).

En este sentido, la agenda de Cencos es de acuerdo al contexto de acción, y por ello, a la problemática específica que surja o a determinada población vulnerable, como lo menciona a continuación Luz Rangel:

“en Cencos tenemos posiciones muy claras con temas específicos..., como los mega-proyectos, Atenco, desapariciones, las situaciones de víctimas, en fin, esta parte en que se encuentra el país..., Cencos tienen muchos años, y ha estado inmersa en muchos procesos muy en el momento, aunque no lo buscas, el año pasado estábamos apoyando a los damnificados (sismo del 19 de septiembre 2017), entonces, es de acuerdo al contexto de acción”.

Por otra parte, en Limeddh, “es toda aquella población vulnerable, que no tiene capacidad económica, o que no tienen capacidad para traficar influencias o corromper, y por ello, está en riesgo”. “Por lo tanto, fundamentalmente son cualquier persona que esté en esa condición, en la organización, no se hace distinción de carácter político, en términos de ideología que pueda tener cualquier grupo vulnerable o persona. Sino que lo hace, en función de su relación de desigualdad o de vulnerabilidad ante el Estado” (Adrián Ramírez).

En este sentido, se asume en Limeddh que no sólo defienden a luchadores sociales, sino a cualquier persona o grupo de personas que haya sufrido una

violación a sus derechos humanos, o se encuentre en una situación de vulnerabilidad.

Incluso puede ser que haya momentos en los que tengamos que defender, por ejemplo; a policías, pero, en su carácter de trabajadores que no recibieron salarios, que no tienen las prestaciones, que les dan equipos caducados o de baja calidad que los colocan en riesgo (Adrián Ramírez).

De esta manera, se establece la población a quien está dirigido el trabajo tanto de Cencos como de Limeddh, ahora bien, lo que sigue a continuación, es describir cómo miden sus resultados en la población objetivo. Es decir, de qué manera miden su eficacia, entendiendo a ésta última como el logro de los objetivos en la organización.

Medición de resultados

Es, Cencos una organización especializada en medios alternativos de comunicación, para la lucha, defensa y promoción de los derechos humanos. En este sentido, las redes sociales son uno de los indicadores de resultados en su población objetivo. Es decir, que tanto es su presencia en la difusión de información a través de estos medios, funciona como un indicador.

Por otro lado, en Limeddh, menciona Adrián Ramírez que: “como organización es consciente de que sus logros son micro, y por lo tanto son evaluables”. “Con su intervención, cesa o se modifica una violación a derechos humanos, logrando pequeñas mejoras en las situaciones de las personas, sentencias favorables en casos jurídicos, y reparaciones de daños en algunos casos”.

Aunado a ello, la Limeddh mediante sus intervenciones en casos jurídicos ha logrado atraer la atención de personas, quienes expresamente solicitan a la organización su intervención en determinados casos, por ello, se ha dado un

reconocimiento importante por parte del Estado hacia la organización, en materia del trabajo que realizan como defensores de derechos humanos.

Hay un reconocimiento y una legitimidad que el Estado acepta, y que emana fundamentalmente de las víctimas, al colocar a la organización a la cabeza en cuanto apoyo, pidiendo incluso la intervención. El Estado ve la capacidad de interlocución e intervención de la organización en los casos que la solicitan. La fuerza de la Limeddh emana de este requerimiento de las víctimas, lo que se refleja en la aceptación y reconocimiento del Estado (Adrián Ramírez).

Sin embargo, la continuidad y seguimiento son factores que hacen a Limeddh, no concluir algunos casos, y ello debido al modelo de voluntariado que manejan. En este sentido, su alcance sería mayor, y por lo tanto, una mejor medición en el logro de sus objetivos.

Obtención de recursos

Si bien, las organizaciones de la sociedad civil no generan sus propios recursos, porque su fin último no es el lucro, aunque su actuar lo requiera para su funcionamiento, estos recursos los generan mediante la obtención de aportaciones de los propios miembros como sucede en Limeddh, así como de la participación en convocatorios y proyectos específicos.

En Cencos, el recurso lo obtienen de financiadoras internacionales, para proyectos específicos, como lo menciona Luz Rangel: “Cencos participa en la serie de proyectos que convocan las instancias internacionales, casi todas las convocatorias son abiertas, algunas son por invitación, pero si son muy específicas en la regularización de una serie de cosas que se tienen que avalar para que ellas también puedan garantizar que su financiamiento está siendo asignado a una organización que cuenta con los recursos tanto materiales y

humanos para poder aplicar su presupuesto como se haya acordado en el convenio específico”.

En este sentido, menciona Francisco Barrón que: “Ya no se trabaja con recurso de gobierno porque te da muy poco dinero, y quiere que realices muchas cosas, a parte te da más trabajo que no forma parte de lo que hacemos como organización”.

Entonces, Cencos obtiene los recursos para su operación y trabajo cotidiano, mediante la participación en convocatorias y proyectos de organizaciones internacionales, de las cuales ha recibido más apoyo y recurso económico que a nivel país.

Por eso buscamos proyectos y financiadoras fuera, que son las que nos pueden ofrecer mejores posibilidades de ingreso, por lo regular los requisitos son demasiados, y ahí es donde muchas organizaciones dicen no (Luz Rangel).

Por su parte, Limeddh también ha obtenido recurso de organizaciones internacionales, sin embargo, éste ha sido esporádico, como lo menciona a continuación Adrián Ramírez: “La organización ha logrado tener apoyos económicos, pero estos han sido esporádicos, sobre todo provenientes de la organización Trabajar Juntos por los Derechos Humanos, con sede en Francia, cuya relación se ha establecido desde el año 95, el cual ha sido fundamentalmente para la renta de la oficina”. “El apoyo no solo ha sido económico, sino también de trabajo, como la ayuda a denunciar, replicación de información, apoyo en ataques o amenazas a los integrantes de la organización”.

Entre otras organizaciones, de las cuales ha obtenido financiamiento Limeddh, se encuentran las siguientes:

Además, se ha logrado el apoyo de Sodepaz⁷³ Madrid y Sodepaz país Valenciano, para programas de formación de monitores de derechos humanos. También se ha llegado a tener apoyo de compañeros en Bélgica. Y una vez del fondo de contribuciones voluntarias para víctimas de la tortura de la ONU (Adrián Ramírez).

Por último, es importante mencionar que, además de las donaciones esporádicas que recibe Limeddh, otra fuente de recursos de la cual se vale para continuar con su trabajo, ha sido la cuota de los miembros de la organización como una aportación monetaria y en especie (muebles y equipo de oficina), para poder llevar a cabo sus tareas cotidianas y solventar sus gastos de operación.

Uso de Tic's

Es, debido a que el área de acción o de trabajo en Cencos, se basa en los medios alternativos de comunicación, la necesidad de establecer una estructura fuerte en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, siendo incluso parte fundamental de los canales de difusión de la organización.

Las Tics representan un fortalecimiento para Cencos, el tener facebook, twiter, instagram, una página de Internet con noticias al día, en la cual además, presenta su historia, misión, visión, y objetivos, así como las personas que colaboran en la organización (Luz Rangel).

En este sentido, se puede afirmar que el uso de las Tic representa una fortaleza de Cencos, el incluso optar por una selección de personal especializada en el área de trabajo, lo que genera una mayor visibilidad en cuestiones de difusión de la información, uno de los objetivos primordiales de Cencos. Por ello, es pertinente mencionar, que, en algún punto de su vida organizacional, no

⁷³ SODEPaz es una ONG autónoma y auto-sostenible, integrada en redes y movimientos sociales, apoyada en y por una masa societaria activa, siendo un referente a la cooperación al desarrollo internacional, un movimiento social transformador y constructor de discurso y conciencia. Retomado de: www.sodepaz.org/index.php/83-publicaciones/boletin-mensual-de-sodepaz/2489

contaban con personal que fuera periodista de profesión, por lo que la labor se hacía desde un ámbito no especializado, lo contrario a Cencos actual, con una división y especialización por área de trabajo, lo que refleja a Cencos como una organización fuerte y aparentemente de gran tamaño.

Por otra parte, en Limeddh, las Tic han representado una manera de reducir sus costos de operación debido a la facilidad de acceso y uso. Aún no representan una fortaleza para la organización, pero si se han beneficiado de ellas.

La articulación de las tareas es difícil, por lo que la organización se encuentra buscando una mejor optimización. Para ello, también recurren a las Tic's para el trabajo cotidiano. Entre las herramientas tecnológicas que utilizan se encuentran las siguientes: agenda compartida, google drive, whats app, correo electrónico, blog de internet, facebook, twitter, y comunicaciones diversas por medio de zoom, skype, hang out (Adrián Ramírez).

Sin embargo, debido a su estructura de personal basada mayormente en el voluntariado, Limeddh no tiene una presencia estable en las redes sociales, sino fluctuante. Es decir, no hay algún miembro de la organización especializado en el trabajo, mantenimiento y actualización de las redes sociales, factor que influye en cierto punto, a la presencia de Limeddh en la difusión de casos puntuales y de acción inmediata sobre violaciones a derechos humanos.

La página o blog de internet se administra grupalmente, y se han utilizado las tic's para utilizar la replicación de una red social en otra. Es decir, lo que publican en determinada red social, se replica el mismo contenido automáticamente en las otras (Adrián Ramírez).

Así, se denotan las principales características del contexto organizacional que destacan los parecidos y diferencias entre el funcionar de Cencos y Limeddh. Si bien, son contextos de acción distintos, por una parte, se tiene la difusión especializada en medios alternativos en defensa de derechos humanos, dar la voz a los sin voz; y por otra, la defensa y promoción de los derechos humanos

mediante el litigio y judicialización de los casos, así como la prevención de ellos. De esta manera, se contrasta el funcionar de ambas organizaciones, sin asumir que una sea más importante que la otra, sino todo lo contrario, su formación responde al contexto específico bajo el cual fueron creadas, así como a su evolución para adaptarse a los nuevos retos que el medio en constante cambio trae consigo.

6.3. Análisis del contexto institucional

En el siguiente apartado, se compilará el análisis comparativo del contexto institucional de las organizaciones objeto de estudio. En principio, se recurre a la acepción de entender las instituciones como las reglas del juego en una sociedad, es decir, las limitaciones ideadas por el hombre para la interacción humana (North, 1993). En este sentido, se asume, además, que las organizaciones son la arena donde se llevan a cabo dichas interacciones.

Sin embargo, esta perspectiva de las instituciones se basa principalmente en la aceptación del Estado como un ente del cual emanan o se manifiestan las instituciones, es decir, las reglas. Por lo tanto, la intención de agregar al marco teórico de la investigación al nuevo institucionalismo organizacional y las lógicas institucionales. Es, de asumir que éstas reglas son creadas por el hombre, lo que trae consigo un arreglo institucional de acuerdo a la perspectiva de éste último, y por ello, dichos arreglos responden también a una lógica institucional de creación e implementación, así como de influencia.

Entonces, las instituciones utilizadas en la investigación, no solamente hacen referencia a las reglas, tanto formales como informales, inclusivas y extractivas, sino también a los arreglos institucionales que estas conllevan, y, por ende, a su lógica institucional de creación. Además, de la importancia que éstas tienen en un Estado-nación, puesto que, se considera que la organización es la arena donde interactúan los individuos, que, a su vez, se encuentran inmersas como unidad, dentro de un contexto Estado-nación.

Por ello la importancia; primero, de establecer las instituciones tanto formales como informales, dentro de la organización, para después establecer aquellas instituciones formales, por las cuales se rigen las organizaciones de la sociedad civil. Por consiguiente, su perspectiva acerca del Estado, así como los retos que éste último ha implicado, y por último la consideración de un trabajo inclusivo entre Estado, mercado y sociedad civil organizada.

Código de comportamiento interno

Para un primer acercamiento a las instituciones que enmarcan a las organizaciones bajo estudio, se retoma al código de comportamiento interno, tanto formal, referentes a las reglas estipuladas por la organización y a las referentes estipuladas por el Estado. Así como las reglas informales, resultantes del *ethos* institucional.

Si bien, tanto Cencos como Limeddh, han creado manuales y decálogos de comportamiento, como lo es el caso de ésta última. Las instituciones formales internamente a nivel organización se reflejan en estos mismos, y las reglas informales se reflejan en la participación de los miembros a partir de sus costumbres y hábitos que los hacen pertenecer a este tipo de organizaciones, incluyendo su ideología, como una lógica institucional de acción y de pertenencia, incluso sin la obtención de un *modus vivendi*.

Con respecto a las reglas formales estipuladas en los manuales de procedimientos dentro de la organización, se tiene lo siguiente:

Los manuales de procedimientos y sus actualizaciones, sirven de mecanismos que hacen a la organización establecer su funcionamiento administrativo, las áreas están para que la gente que llegue encuentre en los manuales de procedimientos las actividades que se tienen que realizar, acompañado de su curso de inducción, el cual también se prevé. Esto debido a que no podemos estar sujetos a una persona (Luz Rangel).

Por otra parte, en Limeddh, no establecen un manual de procedimientos para las distintas tareas específicas de cada área de trabajo, pero si establecen un decálogo a partir del cual, se rige o enmarca el comportamiento de los integrantes mediante una visión ética, estética y económica.

La organización cuenta con un decálogo...se establecen los principios político-ideológicos, refiriéndose con ello, no a una participación partidista sino a la promoción y acompañamiento de la lucha por la emancipación de los pueblos, buscando el beneficio de las colectividades, y evitando ser instrumento de grupos de poder o líderes que buscan beneficio personal por la participación de la organización en defensa de sus agremiados (Adrián Ramírez).

Dentro de las reglas informales de ambas organizaciones, se tiene por una parte en Cencos, el altruismo de los integrantes, incluso al participar activamente en la organización en periodos de tiempo en los cuales la organización no cuenta con recursos suficientes para solventar remuneración. Por la otra, en Limeddh, se observa una participación de sus integrantes mayormente ligada a la solidaridad, y a su ideología de pertenencia a la organización, al asumir que comparten su misma perspectiva de acción, por lo que, pasan a formar y ser parte, aquellos compañeros de lucha, como así lo menciona el presidente de Limeddh.

En este sentido, se observa que hay una mayor inclinación por las instituciones informales en Limeddh, es decir, su actuar se guía por el *ethos*⁷⁴ institucional de los miembros de la organización. Ello, responde en parte, a que no cuentan con una estructura de incentivos monetarios que mantenga a un personal activamente. Por lo cual, dependen de los miembros que en solidaridad con la organización la apoyan, en este sentido, se observa que sus valores actúan sobre ellos para pasar a formar parte de la organización, lo que representa a la vez, una lógica de acción, que emana de una construcción histórica de formación de

⁷⁴ Se considera al *ethos* institucional como las reglas informales, es decir: la historia, los valores culturales, las normas y los tabúes del medio en el cual funcionan las organizaciones. Al igual que las reglas y otras expectativas no escritas de la sociedad, el *ethos* institucional impone limitaciones al comportamiento de las organizaciones.

organizaciones de la sociedad civil para la lucha y defensa de los derechos humanos, aspecto que comparten los integrantes de Limeddh.

Por otra parte, en Cencos se observa una institucionalización mayormente formal, que también responde a una lógica de acción en su construcción histórica, y de los contextos de acción en los cuales se inmersa. Por lo tanto, éste proceso institucional ha sido gradual, y se ha ido formando y consolidando a lo largo de sus 54 años de vida organizacional, como lo menciona a continuación Luz Rangel:

Somos muy institucionales, y tenemos una regulación muy clara, si bien no somos una empresa, muchos de los mecanismos que tenemos en términos de trabajo, tienden a hacer esto, reglamentarnos por despachos externos para tener mejor confiabilidad entre nuestras financiadoras, llevar un control fiscal muy estricto, por ello tenemos una cuestión de fortalecimiento institucional que nos permite en un momento dado asemejarnos a una empresa, en el sentido del manejo y cómo utilizamos los recursos.

El fortalecimiento institucional en Cencos, ha sido de acuerdo a los contextos de acción, y responde también a los requisitos de las financiadoras internacionales, quienes no solo requieren los legalmente solicitados en el país de origen, sino también los requeridos en el país de las financiadoras, por lo tanto, la promoción a distintos proyectos para la obtención de recursos, ha hecho que Cencos se fortaleciera institucionalmente a su interior, para poder reflejarlo al exterior.

Clave CLUNI

Uno de los requisitos que deben cumplir las organizaciones de la sociedad civil en México, es la obtención de su clave CLUNI. Siendo, una regla formal, dentro del contexto de Estado-nación.

Ahora bien, con respecto a Cencos, Francisco Barrón, menciona que, si están inscritos y cuentan con dicha clave, siendo él mismo quien gestionó en el 2005 y 2006 este proceso. En este sentido, agrega lo siguiente:

Cencos está inscrito en el CLUNI, y regulada en todos los aspectos, tienen un trabajo de ordenamiento interno para cumplir con los reglamentos...hoy en día la organización que no se encuentra registrada ante CLUNI, le es muy difícil acceder a recursos.

Por otro lado, en Limeddh, no se ha llevado aún el proceso de registro para obtener la CLUNI. Ello, debido a la perspectiva de acción e ideología de Limeddh, que responde a una lógica institucional de construcción histórica, en la cuál ha sido el Estado quien ha fracturado y no ha sido garante de los derechos humanos. Por lo tanto, no están dispuestos a aceptar recursos provenientes de él, como lo menciona a continuación Adrián Ramírez:

La organización conoce la clave CLUNI, pero no está registrada, porque fundamentalmente quienes se encuentran registrados, es para tratar de acceder a los fondos que establece el gobierno, y ahí es donde la organización se diferencia, porque si bien es cierto que comparten la idea de otras organizaciones, al referirse a estos fondos como provenientes del pueblo, pero al provenir de la administración del Estado, la Limeddh no acepta ese tipo de fondos.

Por ello, se recupera la idea de Francisco Barrón, quien menciona que es difícil acceder a recursos sin el registro ante CLUNI, por lo menos, aquellos provenientes del Estado. Pero, se observa, además, que la falta de éste requisito reduce las posibilidades también al exterior, ello debido a que las financiadoras internacionales también lo requieren, como parte de sus requisitos.

Visión del Estado

En este apartado, se considera importante observar la visión que tienen las organizaciones bajo estudio acerca del Estado. Ello, debido a que, se parte de la hipótesis que, aquellas organizaciones con una visión crítica hacia el trabajo del Estado, presentan mayor dificultad de sobrevivencia. Es, en este sentido la idea de describir la perspectiva de Cencos y Limeddh, siendo organizaciones de la sociedad civil con una visión crítica.

Primero, en Cencos, se observa una mayor formalización tanto en sus procesos administrativos, como los consecuentes a la reglamentación solicitada por el Estado, y por financiadoras internacionales, quienes han solicitado y ejercido de manera directa la necesidad de la organización a reglamentarse formalmente para cumplir con sus requisitos, como se menciona a continuación:

“En Cencos, tenemos una postura crítica, no ha habido como tal una confronta con el Estado, si ha habido cosas que se tienen que llegar a mesas de negociación, porque a veces Cencos lleva parte de la comunicación estratégica para organizaciones y es lo que queremos ver, que sean escuchados. La historia de esta organización no es de choque, sino de dialogo e inclusión, pero con una visión crítica” (Luz Rangel).

Por ello, Cencos no tiene una postura en contra del Estado, sino su trabajo es objetivo, y como organización se encuentra regulada formalmente, asumiendo que sus mecanismos internos de trabajo, tienden a ser estrictos para el control fiscal, que al final, este mismo control fiscal, sirve de requisito para acceder a recursos con financiadoras extranjeras.

Pero, a pesar de ello, de no manifestar una conducta o postura en contra del Estado, sufrieron un allanamiento de morada por parte de éste último en 1970, en el cual, la organización pierde información y registros que, desde su creación, y hasta el movimiento estudiantil de 1968, habían acumulado.

Además, sufrieron un robo, en el cual se llevaron principalmente computadoras, mismas que resguardaban información del trabajo y de la agenda de Cencos. Aunque, no se considera una intervención por parte del Estado, pero se tergiversa, debido a lo específico y a las características del robo.



Fuente: Imagen tomada dentro de las instalaciones de Cencos.

Este proceso ha hecho que Cencos se fortaleciera institucionalmente, primeramente, con el mejoramiento de los procesos administrativos para un mejor control interno; y segundo, cumpliendo con los reglamentos y registros establecidos por el Estado, así como, por las financiadoras extranjeras de las cuales obtiene recurso para llevar a cabo sus actividades, siendo, además, un proceso que ha consolidado a lo largo de muchos años de trabajo.

Por otro lado, en Limeddh, si bien, su postura no es en contra del Estado. Es decir, no asumen una lucha frontal en contra de éste último, sin embargo, debido a los procesos de litigio que llevan en contra de acciones reflejadas como violaciones a los derechos humanos. El contexto de acción se torna en una situación que genera una atmósfera de tensión.

El Estado se contrae y expande de acuerdo a sus intereses, en el marco de las votaciones, entrará en una fase de distensión, se observa que hay un rechazo a la política que venía implementando el Estado, reflejado en un interés de pacificación y eliminación de corrupción, en mejorar los mecanismos de seguridad en un modelo que no sea beligerante (Adrián Ramírez).

A pesar de ello, la Limeddh ha sufrido constante hostigamiento de sus miembros, e incluso hubo un periodo de tiempo, en el cual por su propia seguridad se vieron en la necesidad de abandonar la organización. En la actualidad esto se ha reducido considerablemente, sin embargo, no se asume, que la relación Limeddh-Estado, sea del todo amigable. Y ello, es debido a la carpeta de ligios que la organización lleva, en la cual, hay ocasiones que tiene que recurrir a instancias internacionales para lograr fallos a favor de las víctimas de violaciones a derechos humanos.

Por lo anterior, si bien, la Limeddh no está en contra del Estado, sin embargo, por la actividad de trabajo que lleva en su agenda si tiene una postura crítica hacia éste. Y ello, se refleja en la siguiente frase:

La Limeddh asume que, hasta este momento, el Estado es un obstáculo, debido a que, junto con sus instituciones, no está a favor de los derechos humanos (Adrián Ramírez).

Retos de la organización ante los cambios en la regulación

Primeramente, se retoma la re-estructuración que sufrieron las organizaciones bajo estudio ante la miscelánea fiscal durante el Salinato, en este sentido, hubo un cambio organizacional como consecuencia del cambio institucional.

La miscelánea fiscal del periodo de Salinas estaba pensada para golpear a las organizaciones de la sociedad civil, al querer cambiar de régimen fiscal a éstas últimas, y considerarlas como empresas. Con ello, golpear

económicamente en la cuestión fiscal a las organizaciones (Francisco Barrón).

Ahora bien, el primer reto ante la miscelánea fiscal, fue el cómo lograr la revocación de la ley ante el eminente cambio de régimen fiscal de las organizaciones de la sociedad civil, es decir, a partir de ello, se considerarían a las organizaciones civiles como empresas, y por ende, formarían parte de los contribuyentes en el ejercicio fiscal de recaudación de impuestos.

Ante esto, las organizaciones de la sociedad civil, emitieron una carta ante el senado para la impugnación de la miscelánea fiscal, en este sentido fueron consideradas y lograron la revocación de la misma. Por otro lado, la Limeddh en este proceso se mantiene al margen de la situación, llevando una agenda de trabajo distinta:

La Limeddh se mantiene ajena y al margen de los cambios en las normas formales, como lo fue la miscelánea fiscal de Salinas. La organización apoyo el repudio a la miscelánea, pero no tuvieron un papel protagónico (Adrián Ramírez).

Aunque, no por ello, el contexto de la Limeddh ante las regulaciones por parte del Estado haya sido o mantenida intacta. En este sentido se retoma lo siguiente:

La Limeddh como organización ha visto un cambio importante a partir del gobierno de Vicente Fox (2000-2006)...venía desde Salinas de Gortari, para la Limeddh es fundamental el periodo de gobierno de Fox. En el cual, aparentan dar apoyo a las organizaciones civiles, lo que hacen es acaparar ellos mismos el apoyo, aparece el modelo Teleton, como ejemplo de Instituciones de Asistencia Privada, que se benefician de este nuevo modelo, y que afectan la promoción de recursos (Adrián Ramírez).

En este sentido, la Limeddh asume lo parcial que fue el proceso de promoción de recursos hacia las organizaciones de la sociedad civil, en específico

a las Instituciones de Asistencia Privada, las cuales emanan principalmente de empresas, y se llegó a decir, que formaban parte de una estrategia por parte de las empresas para evadir sus obligaciones fiscales, como la declaración de impuestos.

De esta manera, la Limeddh como organización civil, se vio una vez más, obligada a recurrir a instancias o financiadoras internacionales para obtener el recurso necesario para sus actividades. Aunque, como parte de su filosofía, no está interesada en aplicar a convocatorias nacionales provenientes del gobierno para acceder a recurso, pero a pesar de ello, como organización, está inmersa en el contexto de acción, y observa la situación de la promoción y asignación parcial del recurso.

Logros de la organización

Dentro de los logros destacados en ambas organizaciones, se encuentran principalmente los siguientes; Por un lado, en Cencos, quien fue reconocida y premiada por su página de internet.

Cencos fue premiado por su página de internet por ser el mejor portal en materia de derechos humanos a nivel nacional, y fue otorgado por el club de periodista (Luz Rangel).

Además, como organización civil, reconocen internamente el logro de otorgar beneficios o prestaciones sociales a sus colaboradores, como parte de una política interna.

La intención de Cencos es solventar derechos sociales...si bien no podemos tenerlos en contratos por asimilado a sueldos y salarios, o generar contratos de nómina, por lo menos buscamos que nuestra gente que esté seis meses, sea suficiente para darles éste tipo de prestaciones, como apoyo en la cuestión familiar y de vida (Luz Rangel).

Como parte de la larga carrera de Cencos, han logrado un convenio con la Escuela Nacional de Antropología e Historia, para el resguardo y consulta de un centro de documentación de más de cuatro décadas de investigación.

Cencos cuenta con un centro de documentación muy grande, y está en la ENAH, es un centro de resguardo y consulta. Como Cencos trae toda la cuestión histórica de los movimientos de los sesenta, setenta y ochenta, entonces ahí están tres o cuatro décadas y un poco la cuestión contemporánea...documentos que son históricos (Francisco Barrón).

Por otro lado, en Limeddh, uno de sus principales logros, ha sido el obtener la reparación de daño hacia las víctimas, como lo menciona Adrián Ramírez:

La organización está logrando reparaciones de daño, no solamente el cese a una violación, sino que incluso el castigo a los responsables, con sus medidas de reparación, que, aunque todavía son incipientes, están teniendo un resultado importante.

Además, como organización forma parte de un colectivo, y también emiten recomendaciones preventivas estipuladas en formatos y guías de actuación ante determinada circunstancia o contexto de violación a derechos humanos.

Un gran número de organizaciones han logrado contribuir a la generación de protocolos; de búsqueda de desaparecidos, detención para casos de tortura, intervención en casos de maltrato hacia las mujeres, intervención para la situación de feminicidios, para el deber ser de los policías, entre otros (Adrián Ramírez).

Otro gran logro de la Limeddh, ha sido el considerarse internamente como una organización revertiva y pro-positiva más que una organización subversiva y crítica. En este sentido, a pesar de que no han logrado revertir la crisis de violaciones a derechos humanos, si han contribuido disminuirla.

Consideramos que la LIMEDDH es una organización no subversiva, por eso nos consideramos organizaciones revertivas, y más que ser críticas, somos organizaciones pro-positivas, estamos promoviendo mecanismos para la protección de los derechos humanos y el mejoramiento de las libertades fundamentales de la democracia en los países (Adrián Ramírez).

Trabajo Inclusivo entre Estado, mercado y sociedad civil

Siendo las organizaciones civiles, un factor de suma importancia ante la resolución, contribución y disminución de diversas problemáticas sociales, no solo en materia de derechos humanos, se consideró como pregunta de investigación, la posibilidad de un trabajo inclusivo entre sociedad civil organizada, mercado y Estado. En este sentido, la percepción de ambas organizaciones pareciera estar en la misma dirección, aunque la estructura organizacional sea distinta, ambas concuerdan en que el contexto de acción institucional no es el adecuado para un trabajo inclusivo, como se menciona a continuación.

Por un lado, se retoma la percepción de Francisco Barrón de Cencos, quien menciona lo siguiente:

“yo siempre he analizado que es muy injusto que a las organizaciones civiles les des y les quites, los impuestos golpean a las organizaciones, y por eso, varias no se regulan, porque eso no las pueden mantener de pie, entonces de los pocos recursos que les dan, tienes que pagar un impuesto por el recurso y si no pagas, estas sometido a auditorias, o a que te cierren la organización”.

“Esta situación es injusta porque hacemos el trabajo que muchas veces el gobierno no hace, entonces no puede ser el Estado inclusivo porque no estamos de la mano, al contrario, ellos nos ven como un adversario, como un enemigo, de ellos, porque somos los observadores, somos los que

estamos viendo cómo trabajan, en momento en que vemos que ellos no trabajan bien, salimos a la luz pública y denunciemos lo que no está bien”

Por otro lado, en Limeddh la percepción es similar, como organización asumen que es distinto el contexto de acción del deber ser institucional, a la práctica, y con ello, Adrián Ramírez se refieren a lo siguiente:

La LImedhh cree que en la inclusividad en el deber ser, como principio, elemento declarativo y posibilidad de trabajar, pero en la práctica se observa que incluso en las personalidades más progresivas que desde el sector privado o desde el sector público se han sumado, en su mayoría terminan favoreciendo la máxima ganancia de empresas, o la legitimación de las instancias de gobierno en decremento de la población...prueba de ello, es la estructura de valores que ha perdido la solidaridad.

Por último, es pertinente destacar la aportación de Francisco Barrón de Cencos, quien menciona que: “todas las demandas sociales que puedan existir, si no se consolidan las resoluciones a estas demandas, los movimientos y las organizaciones siempre van a estar en todos los procesos de dignificación; y estas luchas se van a seguir manteniendo mientras existan las demandas sociales”.

6.4. Recomendaciones

Si bien, el fin último de la Administración como profesión, es resolver las problemáticas o conflictos que se presentan en cualquier tipo de organización. En este sentido, no es el objetivo del presente trabajo resolver las problemáticas detectadas en las organizaciones bajo estudio, sin embargo, se asume pertinente el emitir posibles recomendaciones, como parte del análisis a partir de la recopilación de información acerca de Limeddh y Cencos.

En este sentido, se retoma primeramente a Limeddh, siendo una organización con dificultades de acceso a financiamiento, presenta mayormente dificultades en la realización de sus actividades y tareas cotidianas. Es aceptable su misión y visión, así como su perspectiva de acción, sin embargo, al no aceptar nada del Estado, asumen también la no necesaria integración al registro de las organizaciones de la sociedad civil, como, por ejemplo, la clave CLUNI, la cual, no solamente sirve para recurrir a recurso a nivel interno, sino también forma parte de un requisito indispensable por algunas financiadoras internacionales.

En este sentido, no a manera de evidenciar, sino como un comentario crítico sin recurrir a juicio de valor, resulta contradictorio que la sociedad civil organizada exija al Estado una mayor regulación en sus actividades, cuando ellas mismas no lo hacen internamente, y algunas veces externamente. Es decir, no hay un control interno que refleje la situación de la organización ante los requisitos externamente exigidos por el Estado o alguna financiadora nacional o internacional.

Es evidente la necesaria participación de las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, su actuar se ve intensamente limitado por el acceso o no a recursos, si bien, pueden solventar tareas y actividades cotidianas, limitan su alcance y participación en la agenda pública para la resolución de problemáticas para las que fueron creadas.

Por ello, es necesaria la regulación y el control interno de las organizaciones civiles. Ello, reflejará un ambiente de congruencia entre sus exigencias y el déficit del Estado, o los aparatos de gobierno que se encuentran activos en determinado régimen gubernamental. En este sentido, las exigencias de las organizaciones civiles estarán respaldadas por una estructura tanto organizacional como institucional interna, que avalé su quehacer y su actuar en su participación en la agenda pública.

Además, una estructura formal de las organizaciones de la sociedad civil, les permitirá un mayor acceso a recursos, mismos necesarios para su funcionar y para mantener una estructura de personal estable. Como lo es el caso de Cencos, aunque, ha habido periodos en los que se han visto limitados por falta de recurso. Sin embargo, ha sido el acceso y promoción a distintas convocatorias lo que ha sustentado su participación en su largo trayecto como organización.

Se entiende, que el proceso de formalización de las organizaciones de la sociedad civil es engorroso y largo, pero necesario, para un mejor funcionar a nivel estructural en la organización. Asumiendo con ello, la dificultad de realizar sus tareas cotidianas en distintos contextos de acción, si bien, a Cencos, cuya organización se encuentra mayormente estructurada formalmente, ha tenido algunas dificultades a lo largo de su trayectoria, pues, resulta aún más difícil, para organizaciones que no lo están.

Aunado a lo anterior, es importante retomar la medición de sus resultados en la población objetivo, más allá de los parámetros de medición que las redes sociales establecen, se deben establecer parámetros propios de ambas organizaciones para medir su alcance y objetividad. Así, su participación en la agenda pública se hará más visible, por tanto, con un mayor alcance en la resolución a las problemáticas para las que fueron creadas.

Conclusiones

Si bien, el objetivo del presente trabajo de investigación fue detectar la influencia del contexto organizacional e institucional en organizaciones de la sociedad civil, en específico, en Cencos y Limeddh, no se asume con ello que los resultados obtenidos apliquen al universo de este tipo de organizaciones.

Sin embargo, pueden ofrecer un panorama de la realidad en que ambos contextos interactúan e influyen en el actuar y funcionar de las organizaciones de la sociedad civil, reflejando posibles escenarios que puedan describir la situación en la que se encuentran.

En este sentido, se exponen a continuación los resultados obtenidos en la investigación, retomando la hipótesis de la cual partió, es decir, *“El actuar de una organización civil con una visión crítica hacia el trabajo del Estado, está determinado por el contexto institucional y organizacional que la rige y, éste mismo, puede determinar que la organización subsista, se desarrolle o decline”*.

Se asume, que una organización civil tiene una visión crítica, cuando señalan el mal funcionar del Estado. Pero, ello no quiere decir que estén en contra o en confrontación directa con él, por el contrario, ejercen y son factor de contrapeso para que, en caso de que el Estado mismo, o los diversos actores que se encuentran dentro del aparato gubernamental, no respeten los derechos humanos; son éstas mismas organizaciones civiles quienes señalan su mal funcionar y actuar.

Primeramente, las organizaciones bajo estudio llevan una vida organizacional considerable; por una parte, Limeddh tiene 35 años desde su creación y consolidación como ONG especializada en la defensa y lucha de los derechos humanos; por otra parte, Cencos lleva 55 años desde su creación y fundación como organización civil, un poco más de medio siglo llevando a cabo su labor como medio alternativo de comunicación en defensa, lucha y promoción de los derechos humanos.

Si bien, la pregunta de investigación fue, ¿De qué manera influyen los factores tanto del contexto organizacional como institucional en las organizaciones de la sociedad civil, para que puedan llevar o no, a cabo sus diferentes tareas cotidianas? En este sentido, se consideró en la hipótesis, que a partir de la influencia de ambos contextos en las organizaciones bajo estudio, éstas podrían permanecer o declinar. Sin embargo, no fue así. Es decir, no concuerda del todo la hipótesis planteada, por lo tanto, no se cumple. Al menos no se observa que se cumpla en la muestra seleccionada para la realización del presente trabajo.

Por un lado, es pertinente retomar a Limeddh, como una organización que se ha mantenido por 35 años, a pesar de crearse, desarrollarse y consolidarse en un contexto tanto organizacional como institucional que pareciera no ser favorable para ella, lo cual, implicaría que se encuentre en una fase de decline, pero no es así, por el contrario, se mantiene.

Entonces, que es aquello que permite a Limeddh sobrevivir. Por un lado, en parte responde a su *ethos* institucional, a todas aquellas reglas informales, como las costumbres y conductas que hacen a sus miembros partícipes de la organización, incluso sin recibir remuneración alguna, al igual que su lógica institucional de acción, es decir, a la construcción de la identidad de sus miembros bajo el contexto de las organizaciones civiles, cuya lógica de acción que reproducen internamente es distinta a la de cualquier otro tipo de organización. Por otro, a su estructura organizacional flexible que han creado y consolidado a lo largo de su trayectoria.

Limeddh es una organización que, con una estructura organizacional simple, con trabajo no remunerado y esporádico, se mantiene a pesar de llevar una agenda de trabajo en un contexto institucional que no le favorece. Al menos por un periodo de tiempo sufrió de hostigamiento por parte del Estado. Si bien, no es factor que influya en su decline, se observa como una realidad que organizaciones con una visión crítica hacia el trabajo del Estado presentan una mayor dificultad para llevar a cabo sus actividades y quehacer cotidiano.

Uno de los aspectos del contexto organizacional que más influye en el actuar de Limeddh, es el acceso a financiamiento. Es cierto, que ha recibido apoyos monetarios por parte de organizaciones internacionales. Sin embargo, estos han sido esporádicos, y en intervalos de tiempo mayores a un año. Por lo que, no cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades de manera más completa. Incluso, lo menciona Francisco Barrón de Cencos, si Limeddh tuviera un mejor acceso a recursos, sería una organización aún más reconocida y con mayor impacto en su campo de acción.

Por ello, Limeddh depende completamente de la solidaridad de sus miembros al establecer una relación laboral con ella, incluso sin recibir remuneración alguna, así como, de las aportaciones de donantes esporádicos, quienes de manera altruista y solidaria aportan recursos tanto humanos como materiales y monetarios. Algunas veces, como reciprocidad ante el apoyo recibido por la organización.

Dentro del contexto institucional, es verdad que las regulaciones emitidas por parte del Estado repercutieron en las organizaciones de la sociedad civil, por lo que se organizaron para, en un primer momento no permitir la miscelánea fiscal que las clasificaba como personas morales, con las mismas obligaciones fiscales que una empresa. Sin embargo, a pesar de ello, Limeddh se mantuvo al margen de la situación, no involucrándose en el proceso, pero si apoyando el movimiento.

Lo cual, no quiere decir que se encuentre ajena a los aspectos institucionales (reglas formales) que se rigen en el país. Por el contrario, su lucha ha sido constante ante las arbitrariedades del Estado, al llevar casos reales y latentes de víctimas de violaciones a derechos humanos, mismos que se han ido a litigio. Esta situación, somete a la organización a un contexto institucional de confrontación legal por parte del Estado, cuando los casos, son en contra de éste último.

Por otro lado, en Cencos se observa una situación distinta, es una organización con más trayectoria que Limeddh, y por ende, han llevado un

proceso de estructuración interna tanto a nivel organizacional como institucional. En este sentido, con respecto al primero, han logrado establecer una Dirección ejecutiva por periodos de tres años, con opción a re-elección para la continuación de los proyectos, y así, la agenda de trabajo establecida previamente en la dirección ejecutiva anterior, continúe.

Por ello, Cencos asume haber establecido a lo largo de su trayectoria, y como parte de su estrategia una institucionalización interna, es decir, una regulación en su estructura formal interna. Ello, para cumplir con las reglas o el marco institucional externo, tanto para la normatividad establecida como parte de la regulación del Estado hacia este tipo de organizaciones, como para cumplir con los requisitos de las financiadoras internacionales.

En este sentido, se puede afirmar que han llevado un proceso de formalización como organización civil. Por un lado, para participar a un mayor abanico de convocatorias, primeramente, nacionales, después internacionales, con el objetivo de acceder a recurso. Por otro, para establecer una congruencia ante sus exigencias como organización. Es decir, asumen que no pueden exigirle al Estado que trabaje bien, con una estructura formal, cuando ellos como organización, no la tengan.

Con lo anterior, Cencos como organización a lo largo de su trayecto, han logrado una formación y formalización de su estructura y procesos. Como organización, sus miembros son conscientes del no poder exigir algo que no tienen. En este sentido, asumieron una necesaria institucionalización interna para cumplir con una externa, y con ello, sustentar las bases para ser una organización con perspectiva crítica, más no subversiva.

Ahora bien, Cencos a lo largo de su trayectoria también ha pasado por situaciones adversas, la primera es a partir del movimiento estudiantil de 1968, y la segunda, con el robo de información que sufrieron en la década del 2000. Si bien, el primero se le atañe por completo al Estado, del segundo no se puede afirmar que haya sido éste último. Sin embargo, por la situación del contexto y por

la agenda de trabajo que manejaban, decidieron resguardar su archivo en la Escuela Nacional de Antropología e Historia.

En este sentido, se asume que los contextos tanto organizacional como institucional, influyen en el actuar de las organizaciones dependiendo del campo de acción en el que se encuentren inmersas. Es decir, en específico de su agenda de trabajo. Por lo que, se desprenden los siguientes puntos

Primero, con respecto al contexto organizacional, se observa que ambas organizaciones tienen una larga trayectoria, que responden a contextos históricos distintos, y perspectivas de acción distintas, pero dentro de la misma línea, los derechos humanos. Por un lado, Cencos responde al contexto de creación de la década de los 60ta, como parte de las organizaciones que fueron creadas desde una perspectiva de la iglesia católica, aunque al menos por tres años. Por otro, Limeddh responde al contexto de creación de la década de los 80ta, como un reflejo de organizaciones internacionales con presencia en México, por ello emana con una perspectiva de ONG, también cambiando su perspectiva de acción, al inicio como difusión, y después incluyendo todo el proceso de defensa de derechos humanos.

Segundo, incluido en el contexto organizacional, se observa que ambas organizaciones muestran una estructura organizacional muy distinta, que pareciera que una de ellas se encuentra en la precariedad. Sin embargo, esto es lo curioso, a pesar de ello, de carecer de una estructura formal como organización, sin prácticamente recursos, se mantiene. En este sentido, es cierto que el contexto influye, sin embargo, no es determinante para que este tipo de organizaciones desista y decline. Por lo tanto, hay otros factores que juegan un papel importante en este tipo de organizaciones, y responden al contexto institucional, mismo que trataré en los siguientes párrafos.

Tercero, con respecto al contexto institucional, también se observa una estructura muy distinta en ambas organizaciones. Por un lado, en Cencos hay una mayor formalización interna, que ellos mismos llaman una estrategia institucional

de formalización para cumplir con las reglas externas, que responde a una lógica de acción en su construcción histórica, y de los contextos de acción en los cuales se encuentra inmersa. Por lo tanto, éste proceso institucional ha sido gradual, y se ha ido formando y consolidando a lo largo de sus 54 años, para cumplir con los mecanismos de control tanto internos, como externos y solicitados por las financiadoras, que son las agencias u otras organizaciones de las que obtienen recurso.

En este sentido, Cencos asume que, debido al manejo del recurso, pueden ser comparados con una empresa por los mecanismos de trabajo que utilizan, como llevar un control fiscal estricto, reglamentarse por despachos externos para auditorias, elaboración de manuales de acción para los puestos de trabajo que manejan, entre otros. Y, esto ha sido lo que ha llevado a la organización a institucionalizarse internamente, para cubrir con los requisitos exigidos externamente.

Por lo tanto, también se observa que el contexto institucional no representa una limitante para que este tipo de organizaciones decline, aún y las organizaciones se encuentren o no, apegadas al marco regulatorio que las rige. Por lo que, cabe destacar que su permanencia responde, en parte al ethos institucional que las precede, como parte de la costumbre y valores que caracterizan a sus participantes a seguir colaborando en las organizaciones de la sociedad civil, incluso en momentos de escases de recurso y en contextos de acción adversos. Así como, a la lógica institucional bajo la cual fueron creadas, a los símbolos culturales y prácticas materiales, suposiciones, valores y creencias, por las cuales los individuos y las organizaciones proveen significado a sus actividades, en la defensa, promoción y lucha de los derechos humanos.

Bibliografía

Acemoglu, Daron & Robinson, James. (2013). *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. México: Ediciones Culturales Paidós.

Ayala, José. (1999). *Instituciones y Economía. Una Introducción al Neoinstitucionalismo Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Barba, Antonio. (1999). Administración 2 Unidad 1: *Administración y sociedad*. Universidad Tecnológica de México. México.

Benavides, Carlos. (1989). *La Organización Industrial en la teoría general de la Administración*. Málaga: Gráficas Dilar.

Bobbio, Norberto. (1976). *La teoría de las formas de gobierno en la historia del pensamiento político*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bolos, Silvia. (Coord). (2003). *Participación y espacio público*. México: Universidad de la Ciudad de México.

Cadena, Jorge. (Coord). (2015). *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: UNAM-CLACSO.

Centro de Información de las Naciones Unidas. (2008). *¿Qué es una ONG?* Retomado el día 16 de marzo 2017 de: <http://www.cinu.mx/cinu/bienvenidos-a-naciones-unidas/>

Crozier, Michel & Friedberg, Erhard. (1990). *El actor y el sistema. Cap.1: El actor y su estrategia*. México: Alianza Editorial Mexicana.

Derechos. (s/f). *Acerca de la LIMEDDH*. Retomado el día 7 de marzo 2017 de: <http://www.derechos.org/limeddh/acerca.html>

Di Maggio, Paul & Powell, Walter. (1991). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.

ECOSOC. (s/f). *Comité Económico y Social de las Naciones Unidas*. Retomado el día 16 de marzo 2017 de: <https://www.un.org/ecosoc/es/>

Federación Antioqueña de ONG. (s/f). *¿Qué es una ONG?* Retomado el día 16 de marzo 2017 de: <http://www.faong.org/que-es-una-ong/>

García, Madaria. (1985). *Teoría de la organización y sociedad contemporánea*. Barcelona: Ariel.

González, Hildegart. (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo*. Madrid: Cideal.

Guerrero, Miguel. (2008). *La Nueva Gestión Pública: Un Modelo Privatizador del Proceder del Estado*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Hall, Richard. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y resultados*. México: Pearson Educación.

Herranz, Raquel. (2007). *Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión*. España: Universitat de les Illes Balears.

Ibarra, E; & Montaña, L. (1991). *Ensayos críticos para el estudio de las Organizaciones en México*. México: UAM-I, Miguel Ángel Porrúa.

Lusthaus, Charles & Adrien, Hélène. (et al.). (2002). Capítulo 2: El entorno institucional y el desempeño organizacional. Evaluación organizacional. Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo-Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Montero, Delia & Charry, Inés. (Comp.) (2004). *Globalización y sociedad civil en las Américas: ¿Es posible una convivencia conjunta?* México: UAM Unidad Iztapalapa-Casa Juan Pablos.

North, Douglas. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Olvera, Alberto. (2000). Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico. Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector. México: Colegio Mexiquense, A.C.

Perrow, Charles. (1984). *La historia del Zoológico o La vida en el arenal organizativo*. En Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, Control e ideología en las organizaciones. México: Fondo de Cultura Económica.

Ragin, Charles. (2007). *La construcción de la investigación social: Introducción a los métodos y su diversidad*. Universidad de los Andes-Siglo del Hombre Editores.

Reygadas, Rafael. (1998). *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*. México: Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia.

Reygadas, Rafael. (2003). *Para escribir historia de las organizaciones civiles*. México: UAM-X-Anuario 2002.

Reygadas, Rafael & Godoy, Ernestina. (s/f). *Reforma del Estado y organizaciones civiles*. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco. Retomado el día 2 de septiembre 2017 de: <https://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/38/42-02.pdf>

Thornton, Patricia & Ocasio, William, (et.al). (2012). Chapter 1: Introduction to the Institutional Logics Perspective. The Institutional Logics Perspective: A new approach to culture, structure and process. United Kingdom: Oxford University Press.

Treviño, Helena & De la Rosa, Javier. (Coord.). (2009). *Ciudadanía, espacio público y ciudad*. México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Vasiliachis, Irene (coord.). (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. España: Gediza Editorial.

Referencias electrónicas

<https://www.un.org/ecosoc/es/>

<http://www.derechos.org/limeddh/acerca.html>

<http://dle.rae.es/?id=Htitoxg>

<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=modus%20vivendi>

<http://www.cinu.mx/cinu/bienvenidos-a-naciones-unidas/>

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/9.pdf>

<http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

<https://www.corresponsabilidad.gob.mx/?idContenido=13y&p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9>

<https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>

<https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/comisipon-de-fomento>

<https://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/38/42-02.pdf>

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/328704/Ley_Federal_de_Fomento_a_las_Activ_Realizadas_por_OSC.pdf

<https://www.corresponsabilidad.gob.mx/sistema/sirfosc/seccionpagina/contenido/seccioncontenido/Anexos/archivos/Anexo80.pdf>

http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf

<http://cencos.com.mx/nosotros/quienes-somos/>

<http://finanzasyemprendedores.com/que-es-la-miscelanea-fiscal/>

www.organizacionessociales.segob.gob.mx/en/Organizaciones_Sociales/Institucion-de-Asistencia-Privada

www.sodepaz.org/index.php/83-publicaciones/boletin-mensual-de-sodepaz/2489

<http://mx.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/25/2017/01/Guide-DUNs-NCAGE-and-SAMs.pdf>

Anexo:

Anexo 1: Formato de entrevista semi-estructurada

Contexto histórico

- 1.- ¿Cuál es el nombre de la organización?
- 2.- ¿A que se dedican, que es lo que hacen en su trabajo cotidiano?
- 3.- ¿Por qué surge?
- 4.- ¿Cuál es el contexto histórico en el que surge la organización? ¿Cuándo se creó y constituyo formalmente? ¿Cuántos años lleva trabajando?
- 5.- ¿Cómo está constituida legalmente?
- 6.- ¿Cuál es su población objetivo?
- 7.- ¿En este sentido, desconocen o cuentan con la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI)?

Contexto organizacional

- 8.- ¿Cuál es su estructura organizacional (organigrama, áreas, tareas y actividades, recursos humanos o capital humano)?
- 9.- ¿Cuál es su estructura de personal? ¿Cuántos miembros conforman la organización? ¿Cómo es la proporción entre personal voluntariado y personal remunerado?
- 10.- ¿Cómo obtienen los recursos para sus actividades necesarias y/o tareas cotidianas?
- 11.- ¿Cómo miden los resultados en su población objetivo?

12.- ¿Qué retos ha tenido que enfrentar la organización en su trabajo cotidiano?
¿Cómo los ha solucionado?

Contexto institucional

13.- ¿La organización se rige bajo reglas o un manual de operación interno?

14.- ¿Existe un código de comportamiento, de hábitos y costumbres?

15.- ¿Cuál es su visión acerca del Estado?

16.- ¿Cuál ha sido el papel del Estado en su trabajo cotidiano, han recibido algún apoyo gubernamental? ¿Cómo ha sido el actuar del Estado, es un factor de obstáculos o uno de oportunidades?

17.- ¿Qué cambios se han dado en la regulación por parte del Estado hacia las organizaciones (en materia fiscal, legal, y en materia de reconocimiento de su labor)?

18.- ¿Cómo fue la reacción de la organización ante la miscelánea fiscal del periodo de Salinas?

19.- ¿Cómo han sentido esos cambios de las normas y reglas formales que regulan a las organizaciones, desde su surgimiento hasta hoy en día?

20.- ¿Cómo han vivido y enfrentado esos cambios?

21.- ¿La forma de organización se ha mantenido siempre así, o ha cambiado a lo largo de este proceso?

22.- ¿En este sentido, creen en un trabajo conjunto entre Estado, sociedad civil y mercado, así como en una sociedad inclusiva?